MASTER
NEGATIVE
NO. 94-82216-1

COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Scheyhing, Hermann

Title:
Das vordringen von grossunternehmungen...

Place:
Kassel

Date:
1930

94-82216-1
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

BUSINESS
254.5
Sch2 Scheyhing, Hermann, 1904-
Das vordringen von grossunternehmungen im amerikanischen einzelhandel ... von Hermann Scheyhing ... Kassel, Seifert, 1930.
xii, 93 p. 22½ cm.

Thesis, Köln.
Bibliography: p. ix-xii.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12:1 IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 9/26 INITIALS: DSP

TRACKING # : MSH # 00902

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

BIBLIOGRAPHIC IRREGULARITIES

MAIN ENTRY: Scheyhing, Herman

Das vordringen von grossunternehmungen...

Bibliographic Irregularities in the Original Document:

List all volumes and pages affected; include name of institution if filming borrowed text.

_____ Page(s) missing/not available: _____

_____ Volume(s) missing/not available: _____

_____ Illegible and/or damaged page(s): _____

_____ Page(s) or volume(s) misnumbered: _____

_____ Bound out of sequence: _____

__X__ Page(s) or volume(s) filmed from copy borrowed from: ALA - Germany

pages 34 - 39

_____ Other: _____

_____

TRACKING#: MSH00902

FILMED IN WHOLE OR PART FROM A COPY BORROWED FROM:

ALA - GERMANY

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP 13″x18″
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

150 mm

100 mm

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

A5

A4

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century

A&P

1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

3.5 mm

Univ. Exchange MAY 4 1931

Das Vordringen von Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln

Vorgelegt von
Hermann Scheyhing
aus Kassel

1930

Druck von Max Seifert, Kassel

D 545 Sch

D254.5 Sch2

Columbia University
in the City of New York

LIBRARY

School of Business

Das Vordringen von Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln

Vorgelegt von
Hermann Scheyhing
aus Kassel

1930

Druck von Max Seifert, Kassel

D 254.5
Sch 2

May 29, 1931 DA/Hec
Je/ 9 " GSP

Meinem Vater

Vorwort.

Das Hauptproblem des amerikanischen Einzelhandels ist augenblicklich die Verdrängung des selbständigen Einzelhändlers durch die Großunternehmung. Dieses Problem wird jedoch in der amerikanischen Literatur etwas einseitig behandelt. Man beschäftigt sich vorwiegend mit der Großunternehmung, also mit den Betriebsformen des Warenhauses, des Postauftragshauses und des Massenfilialsystems. Der selbständige Einzelhändler wird nur dann behandelt, wenn es gilt, ihm wohlgemeinte Ratschläge zu erteilen. Dabei kann man vielfach beobachten, daß der selbständige Einzelhändler für die hohen Kosten des Verteilungsprozesses verantwortlich gemacht wird. Es ergibt sich daher die Notwendigkeit, zu untersuchen, inwieweit die Betriebsführung des Einzelhändlers das Vordringen der Großunternehmungen fördert oder hemmt.

Des weiteren ist es nötig, die Gründe für das Vordringen der Großunternehmungen anzuführen. Zu diesem Zwecke werden in erster Linie die Ursachen geschildert, die der Amerikaner selbst als maßgeblich für die Zunahme der Großunternehmen bezeichnet. Die Gründe sieht die amerikanische Literatur insbesondere in der Einstellung des amerikanischen Konsumenten und in den verkaufs- und preispolitischen Maßnahmen der Großunternehmungen.

Diese beiden Momente hat die deutsche Literatur bisher vernachlässigt. Sie sind aber von großem Einfluß auf die Gestaltung des amerikanischen Wirtschaftslebens, ohne die Erkenntnis der Bedeutung dieser typisch amerikanischen Eigenheiten wird man das Vordringen der Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel nie erklären können. Gerade diesen beiden Faktoren ist daher in dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit beigelegt worden.

An Literatur wurden hauptsächlich amerikanische Werke benutzt, da sie zweifellos am besten und objektivsten die Verhältnisse in den Vereinigten Staaten wiedergeben. Die Stellen, die aus amerikanischen Büchern zitiert wurden, sind im allgemeinen übersetzt worden. Soweit aber die englische Fassung prägnanter erschien und eine Übersetzung nur ungefähr dem Sinne nach hätte erfolgen können, wurde auf Übersetzungen verzichtet.

Gliederung.

Seite

Vorwort V
Inhaltsverzeichnis VII
Literaturverzeichnis IX

Einleitung.

I. Die hauptsächlichen Betriebsformen im amerikanischen Einzelhandel.
1. Der selbständige Einzelhandelsbetrieb (independent unit store) 1
2. Das Warenhaus (department store) 3
3. Das Postauftragshaus (mail order house) 4
4. Das Kettenladen- oder Massenfilialsystem (chain store system) 4

II. Die Betriebsformen von Warenhaus, Postauftragshaus und Massenfilialsystem als Typen von Großunternehmungen 5

Hauptteil.

1. Kapitel: Der Nachweis des Vordringens von Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel.

I. Charakteristische Entwicklungsmerkmale der Großunternehmungen 8
1. Die Warenhäuser 8
a) Die Zunahme der Umsätze als Symptom des Vordringens 8
b) Die Zusammenschlußbewegung als Symptom des Vordringens 12
2. Die Postauftragshäuser 16
a) Die Zunahme der Umsätze als Symptom des Vordringens 16
b) Das Angliedern anderer Betriebsformen 18
3. Die Massenfilialsysteme 19
Die Zunahme der Umsätze als Symptom des Vordringens

II. Der Anteil der Großunternehmungen am Gesamtumsatz des Einzelhandels und die Verdrängung der selbständigen Einzelhändler 27

Seite

2. Kapitel: Die Strukturwandlungen der amerikanischen Volkswirtschaft in der Nachkriegszeit und ihr Einfluß auf die Bildung von Großunternehmungen.
I. Die Auswirkungen der Massenfabrikation 34
II. Der Einfluß des schnellen Modewechsels 37
III. Die Notwendigkeit intensiver Werbung 40
IV. Der Einfluß der zunehmenden Automobilisierung auf die Standortsprobleme im Einzelhandel 41
3. Kapitel: Die amerikanischen Konsumenten und die Großunternehmungen.
I. Die typische Geisteshaltung der amerikanischen Konsumenten 46
II. Die preis- und verkaufspolitischen Maßnahmen der Großunternehmungen 51
4. Kapitel: Die kostenmäßigen Grundlagen der Großunternehmungen.
I. Das Verhalten der Gesamtkosten 63
II. Das Verhalten der einzelnen Kosten 71
1. Die Kosten für die Arbeitskraft 71
2. Die Kosten für Werbung, Standort, Kapital und für Verschiedenes 76
5. Kapitel: Die spezifische Überlegenheit der Großunternehmungen.
I. Die überlegene Stellung der Großunternehmungen im Einkaufsmarkt 81
II. Die überlegene Stellung der Großunternehmungen bei Erzielung hoher Umsatzgeschwindigkeit 86
Schluß 90
Anhang 91
Lebenslauf 93

Literatur-Verzeichnis.

Amerikanische Literatur.

Bell, Sp.: Theory and Practice of Accounting, Chicago, ohne Jahr.

Brisco, N. A.: Principles of Retailing, Chicago, 1927.

Brown, E.: Marketing, New York, 1925.

Cherington, P. T.: The Advertising Book, 1916. Published by Dohbleday, Page & Comp., 1916.

Case Studies: In Business, Department-Store-Expansion, Harvard Business Review, Vol. VI, 1927, Nr. 1, S. 81 ff.

Clark, F. E.: Principles of Marketing, New York, 1925.

Clark, F. E.: Readings In Marketing, New York, 1924.

Clark, F. E.: An Analyse of the Causes and Results af Hand-To-Mouth Buying, H. B. R., Vol. VI, Nr. 4, S. 394 ff. 1928.

Clark, J. M.: Studies In the Economics of Overhead Costs, Chicago, 1923.

Collins, J. H.: Has Your Business Sex Appeal? Nation's Business, Vol. 16, 1928, Nr. 13, S. 23 ff.

Commerce Yearbook, 1928, Washington.

Convers, P. D.: Selling Policies, New York, 1927.

Copeland, M. Th.: Principles of Merchandising, Chicago, 1926.

Copeland, M. Th.: Principles of Advertising, Chicago, 1924.

Copeland, M. Th.: Consumers' Buying Motives, H. B. R., Vol. II, 1924, Nr. 2, S. 139 f.

Copeland, R. S.: U. S. Senator, This Revolution: Distribution and the Chains,
Chain Store Review, Vol. 1, 1928, Nr. 3, S. 5 ff.

David, D. K., and McNair, M. P.: Problems In Retailing, Chicago, 1926.

Dewhurst, J. F.: Commercial Survey of the Philadelphia Marketing Area, U. S. Department of Commerce, Washington, 1925.

Ditschell, S. H.: Marshall Field and Company (deutsche Übersetzung), Berlin, 1925.

Duncan, C. S.: Marketing, its Problems and Methods, New York. 1921.

Edie, L. D.: Principles of the New Economics, Crowell, 1922.

Edie, L. D.: Economics, Principles and Problems, London. 1926.

Faulkner, H. U.: Amerikanische Wirtschaftsgeschichte. Herausgegeben von Dr. Karl Hanns Pollog, 2. Band, Dresden, 1929.

Filene, E. A.: A Report: More Profits From Merchandising, Chicago, 1925.

Filene, E. A.: Über Chains of Department Stores in The American Economic Review, Vol. XVIII, Nr. 1 Supplement, 1928, S. 19 ff. (Round Table Discussions).

Fisk, J. W.: Retail Selling, A Guide to the Best Modern Practice, New York, 1916.

Ford, Henry: If My Business were Small! in Nations Business, Vol. XVIII, 1923, Nr. 5, S. 735 ff.

Fraser, C. E.: The Small Merchant And the Large Store. H. B. R., Vol. III, 1925, Nr. 4, S. 457 ff.

Frey, A. W., and Nystrom, P. H.: Merchandise Control, Bd. 4 der Sammlung „Modern Merchandising", New York, 1927.

Fri, J. L.: Retail Merchandising, Planning and Control, New York. 1926.

Greene, J. H.: Principles And Methods of Retailing, New York, 1924.

Hahn, L., and White, P.: The Merchants' Manual, New York, 1924.

Hall, S. R.: Mail Order and Direct-Mail Selling, New York, 1928.

Hall, S. R.: Theory and Practice of Advertising, New York, 1926.

Hayward, W. S.: Sales Administration, A. Study of the Manufacturer's Marketing Problems, New York, 1926.

Hayward, W. S.: The Retail Handbook, New York, 1924.

Hayward, W. S.: The Chain Store and Distribution. Herausgegeben von Shield & Comp., Members New York Stock Exchange, New York.

Hoover, H.: Das Wesen Amerikas, Berlin, 1928.

Kettering, Ch. F.: Keep The Consumer Dissatisfied, Nation's Business, Vol. XVII, 1929, S. 30, Nr. 1.

Lincoln, E. E.: Applied Business Finance, Chicago, 1926.

Mazur, P. M.: Future Development In Retailing, H. B. R., Vol. II 1924, Nr. 4, S. 434 ff.

Mazur, P. M.: Mass Production — Has It Committed Suicide?

Mazur, P. M.: The American Review of Reviews, Vol. LXXVII, Nr. 460, S. 476 ff.

Mazur, P. M.: Is the Cost of Distribution Too High? H. B. R., Vol. IV, 1925, Nr. 1, S. 7 ff.

Mazur, P. M.: American Prosperity, Its Causes and Consequences, The Viking Press, 1929.

Mazur, P. M.: Der Reichtum Amerikas, seine Ursachen und Folgen. Übersetzt von Rose Hilferding, Berlin, 1928.

McNair, M. P.: The Retail Method of Inventory, Chicago, 1925.

McNair, M. P.: Significance of Stock-Turn in Retail and Wholesale Merchandising, H. B. R. I, 1922, S. 88 ff.

McFadyn, A. N.: Certainty in Rietailing, The Magazine of Business, 1928, S. 675 ff.

Mills, F. C.: The Behavior of Prices, New York, 1927.

Moriarty, W. D.: The Economics of Marketing and Advertising, New York, 1923.

Mitchell, W. C.: Business Cycles, The Problem and Its Setting, New York, 1928.

Mitchell, W. C.: The Backward Art of Spending Money, The American Economic Review, Vol. II, Nr. 2, 1912, S. 269 ff.

Mullen, W. H.: Some Aspects of Chain-Store Development, H. B. R., Vol. III, Nr. 1, S. 69 ff., 1924.

Nystrom, P. H.: The Economics of Retailing, New York, 1920.

Nystrom, P. H.: Retail Selling and Store Management, International Textbook, Comp. 1924.

Nystrom, P. H.: An Estimate of the Volume of Retail Business In The United States, H. B. R., Vol. 3, 1925, S. 151 ff.

Pyle, J. F.: The Determination of Location Standards To Retail Concerns, H. B. R., Vol. IV, 1926, Nr. 3, S. 303 ff.

Rufener, L. A.: Principles of Economics, Boston 1927.

Rukeyser, M. St.: The Revolution in Retail Business, The American Review of Reviers, Vol. LXXVIII, Nr. 466, S. 524 ff.

Secrist, H.: The Widening, Retail Market and Consumers Buying Habits, Published for the Bureau of Business Research Northwestern University Chicago, 1926.

Shaw, A. W.: An Approach to Business Problems, Chicago, 1920.

Shafer, J. E.: The Ford Stores, A New-Departure In Retailing Harvard Business Review, Vol. VI, 1928, Nr. 3, S. 315 ff.

Simpson, J.: What Is More Important Than Quick Turnover? Nation's Business, Vol. XLIX, 1923, Nr. 1, S. 21 ff.

Snyder, H. L.: In einer Entgegnung auf einen Artikel von Earl C. Sams „Back of the Chain Stores".
Nation's Business, Vol. XVI, 1928, Nr. 9, S. 109/110.

Strong, Jr., E. K.: Psychology of Selling and Advertising, New York, 1925.

Starch, D.: Principles of Advertising, Chicago, 1926.

Vanderblue, H. B.: Problems In Business Economics, Chicago, 1924.

White, P.: Market Analysis, Its Principles and Methods, New York,1925.

Zeitschriften.

1. The American Review of Reviews.
2. The American Economic Review.
3. The Bulletin.
4. Chain Store Review.
5. Federal Reserve Bulletin.
6. Harvard Business Review.
7. The Magazine of Business.
8. Nation's Business.

Deutsche Literatur.

Halfeld, O.: Amerika und der Amerikanismus, Jena, 1927.

Hentschel, E.: Betriebsverhältnisse und Preisverhältnisse im Einzelhandel, Berlin, 1928.

Hirsch, J.: Der moderne Handel, Tübingen, 1925.

Hirsch, J.: Das amerikanische Wirtschaftswunder, Berlin, 1926.

Lampe, A.: Einzelhandel, Handwörterbuch d. Staatsw., 4. Aufl., Bd. 3, S. 496 ff.

Mataja, V.: Reklame, München, 1926.

Pelletier, W.: Studienreise des Großeinkaufsverbandes Nürnberger Bund E. G. M. B., Nürnberg-Essen-Berlin nach den Vereinigten Staaten von Nordamerika, 15. II. 1927 bis 29. IV. 1927, Nürnberg 1927.

Probleme des Warenhauses, Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin, 1928.

Siegfried, A.: Die Vereinigten Staaten von Amerika, Volk, Wirtschaft, Politik, Zürich und Leipzig, 1928.

Umbach, M.: Die amerikanischen Kettenladenbetriebe, Leipzig, 1929.

Artikel: Chain Stores in U. S. A. Frankfurter Zeitung, 22. 7. 1929, Abendbl.

Artikel: Das Vordringen des Großbetriebes im amerikanischen Einzelhandel. Kölnische Volkszeitung Nr. 490, 70. Jahrgang, 16. 7. 1929.

Abkürzungen.

A. E. R.	= American Economic Review.
H. B. R.	= Harvard Business Review.
M. W. & Co.	= Montgomery, Ward & Co.
S. R. & Co.	= Sears Roebuck & Co.

Einleitung

I. Die hauptsächlichen Betriebsformen im amerikanischen Einzelhandel.

1. Der selbständige Einzelhandelsbetrieb.

Das Ziel jeder Volkswirtschaft, Waren für die Bedürfnisbefriedigung bereitzustellen, ist mit der Herstellung der Waren nicht erfüllt. Es ist erst dann erreicht, wenn die Waren in Zeiten, in denen sie verlangt werden, in genügender Menge am Orte des Bedarfs zur Verfügung stehen. Diese Aufgabe erfüllt der Handel, in dessen Funktionen sich der Großhandel und Einzelhandel teilen. Der Großhandel leitet die Waren von dem Ort der Produktion an den Ort, wo ihr Bedarf zu erwarten ist. Der Einzelhandel führt dann diese Waren dem letzten Konsumenten zu, „d. h. jenem Käufer, dem die angeschaffte Ware nicht mehr Mittel zu weiteren wirtschaftlichen Zwecken, sondern Selbstzweck im Rahmen seiner Lebensgestaltung ist.“[1])

Innerhalb des Einzelhandels bemühen sich die verschiedenartigsten Betriebsformen um die Bereitstellung von Gütern. Aus ihrer Fülle sollen die für den amerikanischen Einzelhandel typischen Betriebsformen herausgestellt werden. Brown zählt in seinem Buche „Marketing“[2]) folgende Betriebsformen auf:

1. general stores,
2. unit stores oder independents,
3. department stores,
4. chain stores,
5. mail order houses,
6. manufacturers retail branches.

Clark in seinem „Principles of Marketing“:[3])

1. The Country General Store,
2. The Unit Store,

unter Large Scale Retailing:

3. The Department Store,
4. The Large Mail Order House,
5. The Chain Store.

[1]) Lampe, a. a. O. S. 497.
[2]) Brown, a. a. O. S. 354.
[3]) Clark, a. a. O. S. 186 u. 218.

Der „Country General Store", der etwa der Betriebsform der deutschen Gemischtwarenhandlung entspricht, ist die älteste Betriebsform im amerikanischen Einzelhandel. Bald nach der Kolonisierung Amerikas, als sich Dörfer und Städte bildeten, entstanden diese Gemischtwarenhandlungen. Dort konnte der Farmer alles kaufen, was er benötigte: Kurz-, Kolonialwaren und Eisenwaren, Drogen, Tabak und landwirtschaftliche Geräte. Nystrom gibt von diesen ehrwürdigen Geschäften eine lebendige Schilderung. „Sie waren häufig die Niederlassung der Postbüros und dienten den Männern des Dorfes als gesellschaftlicher Treffpunkt. Der alte Kastenofen, ein oder zwei gebrechliche Stühle, die herumstehenden Fässer und der mit Sägespänen gefüllte Spucknapf waren die beinah allgemeinen Einrichtungsgegenstände, die sie für die gesellschaftlichen Obliegenheiten ausrüsteten. Hier wurde über Politik, Religion und die Nachbarn gesprochen. Es ist nicht zuviel gesagt, daß hier Tariffragen, die Regierungsbank, örtliche Verbesserungen, auswärtige Politik und andere wichtige Regierungsangelegenheiten endgültig abgemacht wurden ... Mit all ihren unökonomischen und verschwenderischen Methoden und ihren Fehlern als Kleinhandelseinrichtung dienten sie doch erfolgreich, das muß anerkannt werden, ihrer Zeit, wie keine andere Einrichtung es wahrscheinlich hätte tun können."[4]) Der „Country General Store" war ganz auf die persönliche Bekanntschaft des Inhabers mit seinen Kunden eingestellt, denen er bereitwilligst Kredite gab und Tauschgeschäfte vermittelte. Er gehört einer vergangenen Zeit an und verschwindet immer mehr. In den Großstädten erlebt er seine Wiederauferstehung in den „Drug Stores", die die gesellschaftliche Funktion, die er ausfüllte, übernehmen. Die „Drug Stores" handeln oft mehr in Nebenartikeln, als in Drogen und Arzneien.

Von größerer Bedeutung als der „Country General Store" ist der „Independent Unit Store" oder kurz „Unit Store" genannt. Man kann ihn den unabhängigen oder selbständigen Einzelhandelsbetrieb nennen.[5]) Der Begriff „Unit Store" wurde zuerst von Professor Melwin T. Copeland in einer Abhandlung „The Scope and Content of a Course in Marketing" vor der Association of Collegiate Schools of Business im Mai 1920 gebraucht.[6]) Seitdem ist dieser Begriff Bestandteil der amerikanischen Literatur geworden. Copeland sagt: „Ein Unit Store ist ein Einzelhandelsgeschäft (store), das keine systematisch durchgeführte Abteilungsorganisation kennt. Der Eigentümer leitet es als unabhängige Einheit im Markte vermöge seiner persönlichen Verkaufskunst (salesmanship)."[7]) Bei dieser Definition liegt die Betonung darauf, daß der Unit Store unabhängig ist. Es soll damit zum Ausdruck gebracht werden, daß er als einzelner, selbständiger Betrieb im Einzelhandel besteht, der auf sich selbst gestellt ist und nicht von größeren Unternehmungen abhängig ist. Damit wird er in Gegensatz gestellt zu großen Unternehmungen, die oft mehrere Betriebe besitzen, wie Warenhäuser, Postauftragshäuser und Massenfilialsysteme. Nur aus dieser Gegenüberstellung ist Copelands Definition zu verstehen, und nur daraus erhält sie ihre Berechtigung. Es ist Brown beizupflichten, wenn er den Ausdruck „independent unit store" — das selbständige Einzelhandelsgeschäft — als den verständlichsten bezeichnet.

Es ist begrifflich falsch, den „General-Store" als besondere Kategorie aufzuzählen, da er ein „Indepedent Unit Store" ist. Der „General Store" steht begrifflich im Gegensatz zu dem „specialty store" und dem „specialty shop" (alle diese drei Einzelhandelsunternehmungen werden meistens als indepedent Unit Store geführt). Der „specialty store" ist der umfassendere Begriff und entspricht dem des deutschen Spezialgeschäftes. Er beschränkt sich nicht auf den Verkauf einer Warenart, sondern verkauft meistens mehrere verwandte Warengattungen. Der Ausdruck „Specialty shop" bezieht sich nur auf das erstklassige Spezialgeschäft, auf den „exclusive especially shop" in der Geschäftsgegend einer Stadt. Er verkauft nur Qualitätswaren, bei denen es auf Fachkenntnisse und Geschmack ankommt, weniger auf den Preis. Es ist schwierig, zwischen einem erstklassigen specialty store und einem specialty shop zu unterscheiden.[8]) Beide Ausdrücke weisen darauf hin, daß sich diese Geschäfte in bestimmten Warengattungen spezialisieren, während der „General store" alle möglichen Warengattungen führt. Diese Geschäfte unterscheiden sich nur in den von ihnen geführten Waren. Sie sind aber alle „unit stores", so daß es ungenau ist, den „independent unit store" in Gegensatz zum „general store" zu stellen, wie es die amerikanische Literatur tut. Abweichend wird daher folgende Einteilung der „independent unit stores" vorgezogen:

1. the country general store,
2. the specialty store,
3. the specialty shop.

2. Das Warenhaus.

Den „independent unit stores" stellen die Amerikaner die drei Großbetriebsformen des „department store", des „mail order house" und des „chain store" gegenüber. Das Warenhaus oder

[4]) Nystrom, Economics of Retailing, S. 23 u. 24.

[5]) Die Übersetzung bietet Schwierigkeiten. Am besten wäre zu sagen, das Einzelgeschäft oder der Einzelbetrieb, aber dann käme man zu einer unmöglichen Wortzusammenstellung: „Einzelhandelseinzelbetrieb". Daher soll der Begriff „Independent Unit Store" mit selbständiges Einzelhandelsgeschäft oder -betrieb übersetzt werden. Die weiteren Ausführungen werden die Übersetzung rechtfertigen.

[6]) Angeführt bei Clark, Principles, S. 187.

[7]) Ebenda, S. 187.

[8]) Vgl. hierzu Brisco, a. a. O. S. 15.

der „departement store“ ist ein abteilungsmäßig gegliederter Einzelhandelsbetrieb, der die verschiedenartigsten Güterarten unter einem Dache verkauft. Er entspricht dem deutschen Warenhause. Nur ist in Amerika der Begriff „department store“ weiter als der deutsche Begriff Warenhaus, da man keine scharfe Grenze gegenüber dem „general merchandise store“, einem kleinen Kaufhause, ziehen kann. Man bezeichnet mit „department store“ oft auch Einzelhandelsbetriebe, die sich abteilungsmäßig organisiert haben. Da unter einem „unit store“ ein Einzelhandelsbetrieb verstanden wird, der nicht abteilungsmäßig organisiert ist, so ist die amerikanische Gewohnheit, alle abteilungsmäßig organisierten Betriebe mit „department store“ zu bezeichnen, richtig. Jeder Einzelhandelsbetrieb, der eine gewisse Größe erreicht hat, wird gezwungen, sich abteilungsmäßig zu organisieren, ohne daß er damit schon zu einem Warenhause werden muß.

3. Das Postauftragshaus.

Das Postauftrags-, Postversandgeschäft oder das „mail order house“ ist ein Einzelhandelsbetrieb, der seine Waren nicht über den Ladentisch durch persönliche Verkaufskunst, sondern durch Versand mit der Post auf schriftliche Bestellung hin verkauft. Das Postauftragshaus ist eine typische Einrichtung des amerikanischen Einzelhandels. Sie führen entweder eine große Anzahl Güterarten oder sie spezialisieren sich. Man kann drei verschiedene Arten von Postauftragshäusern unterscheiden: einige Warenhäuser wie „John Wanamaker“ haben eigene Postversandabteilungen.[9]) Dann gibt es Fabrikanten, die ihre Waren direkt durch die Post an die Konsumenten verkaufen, wie die „Oster-Moor Mattres-Co.“[10]) Schließlich gibt es Einzelhandelsbetriebe, die das Postversandgeschäft ausschließlich pflegen, wie Sears, Roebuck & Co. in Chikago.[11]) Hier wird nur die letzte Art behandelt.

4. Das Kettenladen- oder Massenfilialsystem.

„Das Kettenladen- oder Massenfilialsystem ist dadurch gekennzeichnet, daß eine Anzahl von Einzelhandelsbetrieben unter gemeinsamer Kontrolle und Leitung geführt werden, gleichen Richtlinien folgen und gleiche Ausführungsmethoden anwenden, die von der Zentralleitung bestimmt werden.“[12]) Bei den „Chain Stores“ handelt es sich immer um eine Mehrzahl von Einzelhandelsbetrieben, die an verschiedenen Stellen unterhalten werden, aber einem Unternehmen gehören. Die einzelne Filiale gleicht in ihrer Art dem selbständigen Einzelhandelsbetriebe. Sie kann jedoch nur im Rahmen der Richtlinien tätig sein, die von der Zentralleitung gegeben werden, während in selbständigen

[9]) Fisk, a. a. O. S. 37.
[10]) Ebenda.
[11]) Ebenda.
[12]) Clark, Principles, S. 230.

Betrieben die Methoden und Ausführungsbestimmungen täglich vom Betriebsleiter festgesetzt werden können. Begrifflich genommen ist ein Einzelhandelsunternehmen, das aus zwei Filialen besteht, schon ein Kettenfilialsystem (Chain Store System); doch widerspricht das dem Sprachgebrauch. Der Ausdruck Massenfilialsystem an Stelle von Kettenfilialsystem bezeichnet eindeutig, daß es sich immer beim „Chain Store System“ um eine große Anzahl von Filialen handeln muß, wenn dieser Name berechtigt sein soll.[13])

II. Die Betriebsformen von Warenhaus, Postauftragshaus und Massenfilialsystem als Typen von Großunternehmungen.

Die Betriebsformen des Warenhauses, Postauftragshauses und des Massenfilialsystems faßt die amerikanische Literatur unter dem Begriff „large scale retailing“ zusammen. Da in dieser Arbeit möglichst weitgehende Anlehnung an die amerikanische Begriffsbildung versucht wurde, um dem Gegenstande bzw. seiner Erfassung in der amerikanischen Literatur gleichzukommen, frägt es sich, wie man dem Gegenstande begrifflich gerecht wird, den die Amerikaner mit dem Ausdruck „large scale retailing“ meinen. Hierfür kommen zwei deutsche Worte, Einzelhandelsgroßbetrieb und Einzelhandelsgroßunternehmung, in Betracht.

Bei der Anwendung des Begriffs Großbetrieb im Einzelhandel ergibt sich eine Schwierigkeit. In der Industrie stellt man sich einen Großbetrieb vornehmlich als ein räumlich großes Gebilde vor. Das ist für den Einzelhandel nicht immer gegeben. Durch seine besondere Struktur ist es oft möglich, daß eine Betriebseinheit sehr klein ist, obwohl sie großbetrieblich geführt wird. Dann bezieht sich das großbetrieblich auf die Art der Organisation. Wenn man ein Massenfilialsystem betrachtet, so ergibt sich, daß es aus sehr vielen, oft kleinen Betriebseinheiten, den Filialen, besteht. Das Massenfilialsystem beruht auf großbetrieblichen Organisationsgrundsätzen. Man kann aber bei den Filialen nicht von Großbetrieben sprechen, da sie oft nicht größer sind als ein Kleinbetrieb. Man müßte dann den Ausweg suchen. die Gesamtheit aller Filialen als Großbetrieb zu bezeichnen, die einzelne Filiale aber als Teilbetrieb oder dergleichen. Bei der Betrachtung der Konkurrenzverhältnisse im Einzelhandel ist ist diese Einteilung ungeeignet; ein Kleinbetrieb und eine Filiale unterscheiden sich nur durch die Art ihrer Organisation. Sie sind aber kleine Betriebseinheiten im Einzelhandel, und diese Feststellung ist bei der hier behandelten Problematik wichtig.

[13]) Brown führt noch als besondere Kategorie die „Manufacturer retail branches“ auf. Hier kämen die Einzelhandelsbetriebe, die von Fabrikanten unterhalten werden, in Frage (z. B. Kodak- oder Singerfilialen). Es ist aber nicht richtig, diese als eine besondere Kategorie aufzuführen, da sie unter den Begriff der Massenfilialsysteme gehören.

Eine weitere Schwierigkeit entsteht dadurch, daß man meistens in der deutschen Literatur den Begriff Großbetrieb mit einer bestimmten Anzahl von beschäftigten Personen verbindet. Die deutsche Statistik teilt die Betriebe nach der Zahl der beschäftigten Personen ein. Kleinbetriebe beschäftigen bis zu 5, Mittelbetriebe 6—50 und Großbetriebe über 50 Personen. Diese Einteilung ist willkürlich und hat hauptsächlich vom sozialen Standpunkte aus Interesse. Sie betrifft aber nur zum Teil die Kernfragen der Einzelhandelsbetriebe. Jede einzelne Branche hat je nach der verkauften Güterart bestimmte Vergrößerungsmöglichkeiten. Ein Juwelierladen mit 20 beschäftigten Personen ist beispielsweise ein Großbetrieb oder besser gesagt ein großer Betrieb, ein Schuhladen mit 20 beschäftigten Personen erst ein Mittelbetrieb. Solche Einteilung würde aber große Verwirrung anrichten. Die Einteilung nach den beschäftigten Personen entspricht überdies durchaus nicht der amerikanischen Auffassung. Für sie steht diese Frage im Hintergrunde.

Die Amerikaner wählen vielmehr als Einteilungsprinzip der Betriebe den Umsatz. Das Harvard Bureau of Business Research[14]) teilt z. B. die Einzelhandelsschuhgeschäfte in

Gruppe A mit Nettoumsatz mit weniger als 30 000 $
„ B „ „ $ 30 000— 50 000
„ C „ „ „ 50 000—100 000
„ D „ „ „ 100 000—250 000
„ E „ „ über $ 250 000

die Einzelhandelskolonialwarengeschäfte in

Gruppe A mit Nettoumsatz mit weniger als 30 000 $
„ B „ „ $ 30 000— 50 000
„ C „ „ „ 50 000—100 000
„ D „ „ „ 100 000—150 000
„ E „ „ über $ 150 000

die Warenhäuser in

Gruppe A mit Nettoumsätzen mit weniger als 250 000 $
„ B „ „ $ 250 000— 500 000
„ C „ „ „ 500 000— 1 000 000
„ D „ „ „ 1 000 000— 4 000 000
„ E „ „ „ 4 000 000—10 000 000
„ F „ „ über $ 10 000 000 ein.

Aus dieser Aufstellung ist zu ersehen, daß die „größten Betriebe“ in der Schuhbranche Betriebe mit einem Umsatz von über 250 000 Dollar sind, in der Kolonialwarenbranche solche mit über 150 000 Dollar Umsatz und unter den Warenhäusern solche mit über 10 Mill. Dollar Umsatz. Die amerikanische Einteilungsart ist mit Rücksicht auf die Kostenvergleichung der einzelnen Betriebe gewählt, um festzustellen, bei welchem Umsatz die Betriebe einer bestimmten Branche am günstigsten arbeiten.

[14]) Frey u. Nystrom, a. a. O. S. 96/97.

Nun wird in der amerikanischen Literatur nicht angenommen, daß manche Betriebe von einer gewissen Umsatzhöhe Großbetriebe sind, andere dagegen Mittel- und Kleinbetriebe. Es kommt ihr vielmehr darauf an, zu zeigen, daß z. B. zwei Betriebseinheiten im Kolonialwarenhandel, die beide der Betriebsgrößengruppe B mit einem Nettoumsatz von 30 000—50 000 Dollar angehören, doch in ihrer Stellung im Markte sehr verschieden sein können. Die eine Betriebseinheit gehört z. B. einem selbständigen Einzelhändler, die andere zu einem Massenfilialsystem. Obwohl beide Betriebe in bezug auf die Umsatzhöhe im Markte die gleiche Bedeutung haben, bestehen doch grundlegende Unterschiede. Der Amerikaner würde sagen, daß der selbständige Einzelhändler „small scale retailing“ betreibt, das Massenfilialsystem „large scale retailing“. Im zweiten Falle ist das Wesentliche, daß die Betriebseinheiten, mögen sie klein oder groß sein, einem größeren Gebilde, einer großen Unternehmung angehören, deshalb werden alle Unternehmungen, die die Amerikaner unter „large scale retailing“ zusammenfassen, als Großunternehmungen bezeichnet. Aus allen diesen Erwägungen ergibt sich, daß der deutsche Begriff Großbetrieb als Kennzeichnung dessen, was die amerikanische Literatur mit „large scale retailing“ bezeichnet, zu eng ist. Es wird daher als der umfassendere Begriff „Großunternehmung“ gesetzt. Die Großunternehmungen, wie Warenhaus, Postauftragshaus und Massenfilialsystem, die sich auf kleine und auf große Betriebseinheiten stützen, werden den Kleinunternehmungen der selbständigen Einzelhändler gegenübergestellt.

1. Kapitel.

Der Nachweis des Vordringens von Großunternehmungen.

I. Charakteristische Entwicklungsmerkmale der Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel.

1. Die Warenhäuser.

a) Die Zunahme der Umsätze als Symptom des Vordringens.

Die Warenhäuser haben sich in den Vereinigten Staaten auf verschiedene Art entwickelt.[1]) Sie sind zum Teil aus den alten Kurzwarengeschäften (old-fashioned dry goods stores) hervorgegangen, indem diese neue Warengattungen aufnahmen. Einige Warenhäuser sind aber auch dadurch entstanden, daß Einzelhändler, die verschiedene Artikel führten, den Verkauf ihrer Waren in einem Gebäude organisierten. Man hat selten ein Warenhaus gleich als Großbetrieb neu gegründet, da es sehr schwierig ist, in kurzer Zeit genügend Käufermassen zu gewinnen.[2])

Als erstes amerikanisches Warenhaus betrachtet man das Unternehmen von A. T. Stewart, der 1863 in New York City ein 6stöckiges Warenhaus besaß.[3]) Aus diesem ging später das Warenhaus von John Wanamaker hervor. In dieser Zeit entstanden auch die Warenhäuser von Jordan Marsh in Boston, R. H. Macy in New York, Marshall Field in Chicago und John Wanamaker in Philadelphia.[4]) Heute sind diese Unternehmen die größten ihres Zweiges und besitzen Weltruf.

Die meisten amerikanischen Warenhäuser entstanden in den Jahren 1880—1900. „Neue Warenhäuser sind nur selten während der letzten 20 Jahre errichtet worden, ausgenommen in rapide wachsenden, von der Entwicklung begünstigten Gemeinwesen."[5]) Im Jahre 1913 bestanden in den Vereinigten Staaten 1140 Warenhäuser, die durchschnittlich je Betrieb 200 000 Dollar umsetzten. Einige unter ihnen erreichten eine Umsatzsumme von über 10 Mill. Dollar.[6])

[1]) Greene, a. a. O. S. 73.
[2]) Vgl. hierzu Copeland, Principles, S. 86.
[3]) Greene, a. a. O. S. 73.
[4]) Ebenda.
[5]) Copeland, Principles, S. 85.
[6]) Clark, Principles, S. 219.

Von 1900 bis zum Kriege mußten sich die Warenhäuser darauf beschränken, ihre Position zu behaupten und allmählich neuen Absatz zu gewinnen. Diese Entwicklung ging nicht sprunghaft vor sich. Auch nach dem Kriege setzte sich diese Tendenz fort. Das soll im folgenden gezeigt werden.

Im Federal Reserve Bulletin wird ständig der Index der Warenhäusern veröffentlicht. Die Federal Reservebanken veröffentlichten sie, um ein Bild von der allgemeinen Wirtschaftslage zu geben. Die Indexzahlen werden als von der Saison und Expansion (trend) unbereinigte und als von der Saison bereinigte Werte angegeben. Diese zeigen den „trend" — die Expansion oder Richtung der Umsätze — an, d. h. die ihnen zugrundeliegende Entwicklungstendenz, aus der zu erkennen ist, ob die Unternehmungen an Umsatz gewonnen oder verloren haben. Die Indexzahlen stützen sich nur auf eine Auswahl von Unternehmungen. Man kann jedoch von diesen auf die allgemeine Entwicklung der jeweilig infrage kommenden Betriebsformen schließen, da die Unternehmungen so zusammengestellt sind, daß sie als repräsentativ gelten können. Es berichten über 565 Warenhäuser aus 225 Städten mit einem Umsatz von 2 Milliarden Dollar. Unter ihnen befinden sich fast alle größten Warenhäuser in den verschiedenen Teilen des Landes.[7])

Über die Größe des Umsatzes der einzelnen Warenhäuser gibt die folgende Tabelle Aufschluß:[8])

Jährlicher Umsatz	Anzahl der berichtenden Firmen	Gesamtumsatz 1925
über $ 25 000 000	16	541 594 126
$ 10 000 000—25 000 000	31	470 851 226
„ 5 000 000—10 000 000	50	358 092 510
„ 2 000 000—85 000 000	115	369 163 828
„ 500 000— 2 000 000	223	250 279 668
unter $ 500 000	130	35 619 599
insgesamt	565	2 025 600 957

Von dem Umsatz von 2 025 600 957 Dollar, den die 565 Warenhäuser jährlich erzielen, bewältigen 16 Warenhäuser allein den vierten Teil, nämlich 541 594 126 Dollar. Betrachtet man die 46 Warenhäuser mit mehr als 10 000 000 Dollar Umsatz, so erzielen diese fast die Hälfte des Umsatzes aller 565 Warenhäuser zusammen. Der auf Grund der Angaben der 565 Warenhäuser gebildete Index wird also in starkem Maße von den Umsatzbewegungen von nur 46 Warenhäusern beeinflußt.

Nach der Schätzung von Nystrom betrug der Gesamtumsatz aller amerikanischen Warenhäuser 1925 6 Milliarden Dollar, so

[7]) Federal Reserve Bulletin, Februar 1928, S. 115.
[8]) Ebenda, S. 116.

daß die 565 Warenhäuser, die an die Federal-Reservebanken berichten, fast 1/3 des Umsatzes aller amerikanischen Warenhäuser bewältigen.[9]) Da die berichtenden Warenhäuser sich über das ganze Land erstrecken, spiegelt der Index ihrer Umsätze die Entwicklungstendenz im amerikanischen Warenhaushandel ziemlich genau wider.

Indexzahlen des Wertes von Verkäufen von 565 Department Stores.[10])

Bemerkung: Die Verkäufe sind von Preisbewegungen beeinflußt und sind in starkem Maße saisonmäßig bedingt.

(Monatlicher Durchschnitt 1923—1925 = 100).

	1919[11])	1920[11])	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928[11])
	78	94	87	88	98	99	103	106	107	108
Januar			81	71	80	87	86	89	89	
Februar			71	65	72	82	80	81	83	
März			92	81	99	91	95	102	100	
April			89	89	94	104	106	103	111	
Mai			88	90	102	100	100	107	102	
Juni			77	87	101	94	99	107	107	
Juli			63	63	71	72	75	78	75	
August			66	70	79	74	78	83	89	
September			73	84	89	93	95	101	100	
Oktober			97	103	117	111	129	121	119	
November			95	105	113	111	114	121	122	
Dezember			138	150	161	168	178	184	186	

Indexzahlen der Warenhausumsätze nach Ausschaltung der Saison.[12])

Jahr	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
Januar	96	85	92	59	98	106	106
Februar	92	83	93	101	103	105	107
März	91	85	90	99	103	101	105
April	89	88	97	99	102	103	105
Mai	89	87	98	97	101	107	103
Juni	88	88	102	100	100	102	103
Juli	88	87	98	96	100	104	104
August	83	87	99	95	107	107	111
September	79	90	100	100	102	100	108
Oktober	86	92	100	95	110	110	106
November	83	92	99	101	104	106	107
Dezember	88	93	100	100	106	110	111

[9]) Federal Reserve Bulletin, Februar 1928, S. 115.
[10]) Commerce Year Book, Vol. I, S. 44 ff., 1928. — Über die Berechnungsart der Indexzahlen vgl. Federal Reserve Bulletin, Februar 1928, S. 114—116.
[11]) Ergänzt aus Federal Reserve Bulletin März 1929.
[12]) Über das Verfahren zur Ausschaltung der Saison vergl. Federal Reserve Bulletin, März 1927, S. 172, und Federal Reserve Bulletin, Dezember 1927, S. 823/824. Siehe Anhang.

Aus dieser Tabelle geht hervor, daß der Jahresindex der Waren der Verkäufe dieser 565 Warenhäuser in der Zeit von 1921—1927 von 87 auf 107 gestiegen ist. Vergleicht man die einzelnen Jahresindices, so ist nur von 1922—1923 eine starke Zunahme von 88 auf 98 festzustellen. Diese außergewöhnliche Steigerung ist wohl darauf zurückzuführen, daß 1923 das erste gute Jahr nach der Krise von 1921 war, so daß sich die gute Wirtschaftslage in den stark erhöhten Verkäufen zeigt. Diese Zunahme des Indexes ist nicht in allen Gebieten des Landes gleich stark; es haben beachtliche Schwankungen stattgefunden. Diese Schwankungen sind rein konjunkturell bedingt und wurden auch anderen Einzelhandelsbetriebsformen zuteil. Die Jahresindexzahlen von 87, 88, 98, 99, 103, 106 und 108 zeigen ein allmähliches Wachsen der Umsätze. Eine außergewöhnliche Zunahme läßt sich nicht erkennen, es handelt sich vielmehr um eine ganz normale Wachstumstendenz. Diese Annahme wird auch durch die Tatsache bestätigt, daß sich die Umsätze der Warenhäuser von 1914—1927 mehr als verdoppelt haben, obgleich nur wenig Betriebe errichtet worden sind.[13]) Wie in der Harvard B. R. festgestellt wird, hat man noch keine statistische Untersuchung über die jährliche Zunahme der Verkäufe der Warenhäuser in den Vereinigten Staaten gemacht. Man schätzt sie aber auf ungefähr 7% jährlich. Als Vergleich kann die Zunahme eines Warenhauskonzerns der May Departement Stores angeführt werden, deren Umsätze jährlich um 13,7% zunehmen.[14])

Um ein Urteil über die Entwicklung der Umsätze im einzelnen zu bekommen, ist es nötig, die Umsatzzahlen von saisonmäßigen Einflüssen zu befreien, so wie es in Spalte 2 geschehen ist. Sie gibt die von saisonmäßigen Einflüssen bereinigten Umsätze an. Die saisonbereinigten Werte bieten vor allem ein geeignetes Mittel des Vergleiches mit den Umsätzen der Postauftragshäuser und der Massenfilialsysteme. Aus der Tabelle der saisonbereinigten Werte ist zu ersehen, daß die Verkäufe auch unregelmäßige Abweichungen zeigen, die nicht saisonmäßig bedingt sind. Sie sind großenteils durch Witterungseinflüsse bedingt. So zeigt der August 1927 eine starke Zunahme der Verkäufe, die auf außerordentliches kaltes Wetter in jener Zeit zurückgeführt werden. Die Umsätze im Warenhaushandel sind sehr schwankend und deuten auf einen wechselnden Beschäftigungsgrad hin. Auch aus den saisonbereinigten Werten ist ein allmähliches Steigen der Umsätze für dieselben Monate verschiedener Jahre zu entnehmen. Damit ist gezeigt worden, daß die Warenhäuser in der Nachkriegszeit keine außergewöhnliche Entwicklung genommen haben. Die bestehenden Betriebseinheiten haben ihren Umsatz langsam vermehrt, neue Betriebe sind nicht eröffnet worden.

[13]) Harvard Business Review, Vol. VI, S. 445.
[14]) Ebenda, Vol. IV, S. 469.

b) Die Zusammenschlußbewegung als Symptom des Vordringens.

Die Entwicklung des amerikanischen Warenhaushandels in der Vorkriegszeit ist durch die Zusammenschlußbewegung der Warenhäuser gekennzeichnet. Als Ergebnis dieser Bewegung lassen sich zwei Formen von Bindungen feststellen:

1. Die einzelnen Unternehmungen behalten ihre Selbständigkeit. Sie üben aber gewisse Funktionen, z. B. den Einkauf, gemeinsam aus, so daß nur ein loser Zusammenhang zwischen ihnen besteht.
2. Die einzelnen Unternehmungen gehen eine feste, kapitalmäßige Bindung ein derart, daß sich mehrere Warenhäuser unter Aufgabe ihrer Selbständigkeit zusammenschließen.

Wenn in dieser Arbeit zunächst die von Warenhäusern ins Leben gerufenen losen Zusammenschlüsse, z. B. Einkaufsgemeinschaften, besprochen werden sollen, so geschieht das in dem Bewußtsein, daß Einkaufsgemeinschaften an sich noch keine Großunternehmen darstellen, also bei strenger Beachtung der Themastellung nicht behandelt zu werden brauchen. Ihre Behandlung geschieht aber mit voller Absicht. Wenn auch die einzelnen Unternehmungen selbständig bleiben, nur eine Funktion, z. B. die des Einkaufs, ganz oder teilweise einem anderen Unternehmen übertragen wird, so liegt dieser Tatsache dieselbe Tendenz zugrunde, die viele Warenhäuser veranlaßt, ihre Selbständigkeit aufzugeben und sich zu Konzernen zusammenzuschließen. In wirtschaftlicher Bedeutung decken sich beide Vorgänge. Zudem lehrt die Erfahrung, daß aus solchen losen Zusammenschlüssen später feste Bindungen werden. Nur weil beide Zusammenschlußformen im Wirtschaftsleben in dieselbe Richtung weisen, werden auch die Einkaufsgesellschaften hier behandelt. Die Warenhäuser erkannten schon früh, daß ausgiebige Statistiken für ihre Betriebsführung notwendig sind. Diese Statistiken finden ihren vollen Wert erst dann, wenn es möglich ist, sie mit den Zahlen anderer Betriebe zu vergleichen, um zu sehen, ob die Unkostenentwicklung sich in üblichen Bahnen bewegt. Um ihre Statistiken gegenseitig austauschen und daraus Lehren ziehen zu können, gründete man im Jahre 1916 die Retail Research Association, deren Mitglieder auch meistens der Associated Merchandising Corporation angehören, die weiter unten behandelt wird.[15]) Auf Grund der vergleichenden Übersichten, die die R.R.A. herausgibt, kann das einzelne Warenhaus erkennen, ob seine Entwicklung mit der allgemeinen Schritt gehalten hat, ob ein Rückgang oder Stillstand der Umsätze auf allgemeine krisenhafte Einflüsse, die in der Volkswirtschaft begründet liegen, zurückgeht oder ob es nicht mehr dieselbe Werbekraft ausgeübt hat.

Der Zusammenschluß von Warenhäusern zum Zwecke des

[15]) Vergl. hierzu auch für das Folgende, H.B.R. Vol. IV, S. 463 ff.

gemeinsamen Einkaufs ist von erheblich größerer Bedeutung. Die Associated Merchandising Corporation wurde von 16 nicht konkurrierenden Warenhäusern gegründet. Ihr gehören einige der bestorganisierten und größten Betriebe ganz Amerikas an. Sie ist eine reine Einkaufsgemeinschaft.

Im Januar 1925 schlossen sich 9 Warenhäuser mit einem jährlichen Umsatz von 100 Millionen Dollar zu der „Associated Retailers of America" zusammen. Diese Vereinigung sucht die Aufgaben der A.M.C. und der R.R.A. gemeinsam zu erfüllen. Ihr Ziel ist, die Vorteile, die diese beiden Vereinigungen ihren Mitgliedern gewähren, auch für sich selbst zu erlangen. Es handelt sich um den Austausch von Erfahrungen und Statistiken. Ferner sollte der Einkauf gemeinsam betrieben werden. Trotz mancher Vorteile, die die Einkaufsgemeinschaft bietet, liegen gerade in ihrer losen Organisation große Gefahren begründet. Die Einkäufer der Warenhäuser sind in ihrer Stellung herabgedrückt und suchen nun bei jeder Gelegenheit zu beweisen, daß die Organisation nicht vorteilhaft arbeitet. Wenn auch ökonomische Gesichtspunkte für die Einkaufsgemeinschaft sprechen, — die Einkäufer dies auch einsehen sollten, — so sind sie auch nur Menschen, die das Gefühl der Eifersucht gegenüber dem Großeinkäufer nicht zurückdrängen können. Es ist vorgekommen, daß gemeinsame Einkäufe beschlossen wurden, daß aber später einige Warenhäuser die Ware nicht abnahmen. Eine weitere Schwierigkeit besteht, wenn die Warenhäuser im Lande verstreut liegen. Der Saisonbeginn ist dann kein einheitlicher, so daß eine gleichzeitige Lieferung nicht in Frage kommt. Oft ist auch die Moderichtung in den einzelnen Gegenden verschieden.

Alle diese Nachteile wirken sich in Widerständen aus, die ein reibungsloses und damit erfolgreiches Arbeiten der Einkaufsgemeinschaften gefährdeten. Da ihre Vorzüge klar zutagetreten, hat man versucht, den Weg des finanziellen Zusammenschlusses zu gehen, ein Vorgang, der größere Bedeutung erzielt hat. „Die am meisten hervorstechende Entwicklung auf dem Gebiete der Warenhausausdehnung in den letzten Jahren ist das Wachsen der Horizontalkombination in Form von finanzieller Konsolidierung gewesen."[16]) Der Zusammenschluß von Warenhäusern ist eine typische Erscheinung der Nachkriegszeit in Amerika gewesen. Die zwingende Notwendigkeit hierzu muß also in den Verhältnissen der Nachkriegszeit begründet sein. Vor dem Kriege bestanden nur zwei Warenhauskonzerne, die Associated Dry Goods Corporation und die May Departement Stores. Die A.D.G.C. hat eine interessante Vergangenheit. Sie ging aus der H. B. Claflin Co. hervor; Claflin besaß das größte Wholesale Jobbing House[17])

[16]) Harvard Business Review, Vol. IV, S. 463/464.

[17]) Ein „wholesale jobbing house" ist ein Großhandelshaus, das Waren als Zwischenhändler an den Einzelhändler weiterverkauft. „wholesale" bedeutet der Verkauf von Waren in großen Mengen, während „jobbing" die Tätigkeit als Zwischenhändler bezeichnet.

in Amerika. Bei seinem Tode versuchte sein Sohn John Claflin sich einen bestimmten Kundenkreis zu sichern. Deshalb schloß er nahezu 40 Warenhäuser sich an. Diese sollten den festen Kundenkreis seines Großhandelshauses abgeben. Bis hierher war der Gedanke sehr gut und fortschrittlich, aber nun beging Claflin einen großen Fehler. Er versäumte, diese 40 Warenhäuser unter seine sichere Kontrolle zu bringen, so daß sie genötigt gewesen wären, nur bei ihm zu kaufen. Sie waren frei in ihrer Wahl, wo sie kaufen sollten. „Die Einkäufer waren frei, ihren eigenen Markt zu wählen und die Claflin-Gesellschaft war häufig der Konkurrenz ihrer eigenen Lieferanten unterworfen, die Fabrikanten verkauften oft direkt an die Claflin-Geschäfte."[18]) So verlor die Großhandelsfirma H. Claflin nach und nach die Kunden, die sie sich erst geschaffen hatte und auf die sie ihr Geschäft aufzubauen suchte. 1914 geriet die Gesellschaft in Schwierigkeiten. Dieser Zusammenbruch war aber nicht auf das Prinzip des Warenhauskonzerns zurückzuführen, sondern einzig und allein auf das fehlerhafte finanzielle und organisatorische System.

Die Claflin-Gesellschaft wurde in die A.D.G.A. umgewandelt. Die J. P. Morgan und Company übertrug die Leitung des neuen Konzerns Samuel W. Reyburn, der als fähiger Einzelhändler überall bekannt war. Die neue Gesellschaft erzielte einen vollen Erfolg, es gelang, das Defizit von über 5 Mill. Dollar am 31. Dezember 1914 in einen Überschuß von 8 703 865 Dollar am 31. Dezember 1924 umzuwandeln. Der zweite Warenhauskonzern, der vor dem Kriege bestanden hatte, waren die May Department Stores. Der Konzern wurde am 4. Juni 1910 gegründet und umfaßt folgende Gesellschaften:

1. The Shoenberg Mercantile Company of St. Louis, Missouri,
2. The May Store and Clothing Company of Denver, Colorado,
3. The May Company of Cleveland, Ohio,
4. The May Real Estate and Investment Company of St. Louis, Missouri.[19])

Die May Department Stores betrieben auch fernerhin eine Ausdehnungspolitik. Im Jahre 1912 erwarben sie die Warenhäuser von Poggs & Buhl in Pittsburgh, Pennsylvania, und von M. O. Neil Company in Akron, Ohio. P. & B. wurde 1915 wieder verkauft. Im März 1923 wurde das Warenhaus von Hamburger & Sons in Los Angeles, Kalifornien, erworben.

Erst nach dem Kriege setzte eine stärkere Tendenz ein, sich zu Warenhauskonzernen zusammenzuschließen. Die National Department Stores wurden im Dezember 1922 gegründet.[20]) Dieser Konzern besteht aus den folgenden Warenhäusern:

the Rosenbaum Co., Pittsburgh; Frank & Seder, Inc., Pittsburg; the Bailey Co., Cleveland; Frank & Seder Co., Philadelphia; Lewin-Neumann Co., Pittsburgh; Geo E. Stifel Co., Wheeling, W. Va· R. Taylor Co., Wheeling, W. Va; Goldberg's Inc., Trenton, N. Y., E. E. Atkinson & Co., Minneapolis; E. E. Atkinson & Co., St. Paul; Lipman-Wolfe & Co., Portland, Oregon.[21])

Der Gimbel Brothers Konzern unterhält je ein Warenhaus in Milwaukee, Philadelphia und New York. Im Mai 1923 übernahm Gimbel Brothers das Warenhaus Saks & Company in New York. Diese Gesellschaft hatte in der 5th Avenue in New York ein neues Gebäude bezogen, das außerhalb des eigentlichen Warenhauszentrums lag. Man war allgemein der Ansicht, daß die Lage, die man erwählt hatte, in späteren Jahren aussichtsreich sein würde, aber augenblicklich war mit Verlusten zu rechnen. Daher mußte Saks & Company Anschluß an einen größeren Konzern suchen. Durch den Anschluß von Saks & Co. erreichte Gimbel Brothers dieselbe Umsatzhöhe wie die May Departement Stores.

Ein anderes Beispiel der Konzernbildung ist der Kauf der „La Salle and Koch Store" in Toledo in 1923 und der „Davison-Paxon-Stores" in Atlanta in 1925 durch die R. H. Macy and Company in New York. Die Jordan Marsh Company kaufte 1921 die A. Schumann Company und in 1925 die C. H. Hovey-Gesellschaft.[22]) In jüngster Zeit ging Lew Hahn, ein früherer Direktor der National Dry Goods Association, dazu über, ein sogenanntes Kettensystem von Warenhäusern zu bilden. Er kaufte Warenhäuser in Städten mittlerer Größe auf und schloß sie zu einem großen Konzern zusammen. Die gesamten Warenhäuser werden einer Zentralverwaltung mit gemeinsamem Einkauf unterstellt. Da die Verhältnisse in bezug auf Saisonbeginn, Geschmacksrichtung usw. in den einzelnen Städten oft verschieden liegen, und um sich den örtlichen Verschiedenheiten besser anpassen zu können, werden die einzelnen Warenhäuser von Direktoren geleitet, denen in ihrer Tätigkeit weitgehende Freiheit gelassen wird. Sie haben jedoch an die New Yorker Zentralstelle zu berichten. Nach Baxter ergibt sich folgende Größenordnung der amerikanischen Warenhauskonzerne.[23])

		Umsatz in 1926	
1.	Gimbel Bros	115 683 023	Dollar
	Kaufmann & Baer Co.	15 678 323	„
	Saks & Co.		
2.	The May Departement Stores Co.	100 522 928	„
3.	Associated Dry Goods		
4.	National Dep. Stores	82 296 411	„
5.	R. H. Macy & Co.	75 470 316	„

[18]) Printers Ink. Juli 2, 1924 angeführt in H.B.R. Vol. IV, S. 467.
[19]) H.B.R. IV, S. 468.
[20]) H.B.R. IV, S. 468.
[21]) Baxter, a. a. O. S. 162.
[22]) Harvard Business Review, Vol. IV, S. 468 ff.
[23]) Baxter, a. a. O. S. 177.

2. Die Postauftragshäuser.

a) Die Zunahme der Umsätze als Symptom des Vordringens.

Unter einem amerikanischen Postauftragshaus stellt man sich meistens ein Unternehmen nach der Art von Montgomery Ward & Co. und Sears, Roebuck & Co. vor. Beide haben sich eine überragende Stellung im amerikanischen Einzelhandel errungen. M. W. & Co. wurde im Jahre 1872 gegründet,[1]) S. R. & Co., das größere von beiden, erst im Jahre 1895.[2]) Diese beiden Unternehmen nahmen einen schnellen Aufschwung, so daß, durch ihren Erfolg ermutigt, noch andere Postauftragshäuser gegründet wurden. Diese spezialisierten sich dann meistens auf bestimmte Artikel. Die Zunahme der Umsätze von S. R. & Co., M. W. & Co. und der National Cloak & Suit Comp. ist aus der folgenden Tabelle zu ersehen:

Jährliche Umsätze von Postauftragshäusern.[3])

Jahr	Sears, Roebuck & Company	Montgomery Ward & Company	National Cloak and Suit Company
1910	$ 61 329 792	$	$ 9 092 978
1913	„ 91 357 276	„ 39 725 712	„ 13 276 259
1915	„ 106 228 421	„ 49 308 587	„ 17 371 650
1917	„ 165 807 608	„ 73 512 645	„ 27 649 538
1919	„ 233 982 584	„ 99 336 053	„ 39 449 986
1920	„ 233 856 872	„ 101 745 271	„ 47 704 428
1921	„ 159 034 518	„ 68 523 244	„ 37 481 211
1922	„ 160 648 152	„ 84 738 826	„ 45 357 566
1923	„ 215 540 604	„ 134 644 436	„ 52 399 783

Aus dieser Tabelle ist zu entnehmen, daß S. R. & Co. ihre Umsätze in der Zeit von 1913 bis 1923 mehr als verdoppeln, M. W. & Co. und die National Suit Comp. die Umsätze mehr als vervierfachen konnten.

Über die Gesamtzahl der Postauftragshäuser in den Vereinigten Staaten herrscht keine Klarheit. Nystrom bezifferte sie 1919 auf 2500, von denen 850 über 100 000 Dollar umsetzten.[4]) Brown schätzte 1924 den Umsatz aller Postauftragshäuser auf 500 bis 550 Millionen Dollar. Da der Umsatz der beiden größten Gesellschaften 350 Mill. Dollar betrug, nahm er an, daß diese 60—70% des gesamten Postauftragshandels bewältigten, bei Berücksichtigung der vier größten Gesellschaften sogar 80%.[5]) Diese Schätzungen scheinen aber sehr hoch gegriffen zu sein.

[1]) Clark, Principles, S. 224.
[2]) Mataja, a. a. O. S. 312.
[3]) Copeland, Principles, S. 92.
[4]) Nystrom, Economics, a. a. O. S. 290.
[5]) Brown, a. a. O. S. 360.

Den Federal Reserve Banken geben vier große Postauftragshäuser, darunter S. R. & Co. und M. W. & Co. ihre Umsätze bekannt. Diese entwickelten sich wie folgt:[6])

1919 . . .	438 827 998
1920 . . .	452 321 249
1921 . . .	314 274 907
1922 . . .	344 338 946
1923 . . .	433 176 515
1924 . . .	461 046 766
1925 . . .	518 043 348
1926 . . .	541 325 885
1927 . . .	562 765 581

Nach Angaben der Federal Reserve Banken beläuft sich der Gesamtumsatz aller Postauftragshäuser auf 1,6 Milliarden Dollar, so daß die vier Postauftragshäuser, die an die Banken berichten, 30—40% des Gesamtumsatzes tätigen. Die auf Grund der Angaben der vier Postauftragshäuser errechneten Indices können als repräsentativ für den gesamten Postauftragshandel genommen werden.

Indexzahlen des Wertes von Verkäufen von 4 Mail Order Houses.[7]) *Postauftragshäuser.*

Bemerkung: Die Verkäufe sind beeinflußt sowohl durch Preisveränderungen als durch saisonmäßige Abschwankungen.
(Monatlicher Durchschnitt 1923—1925 = 100.)

unberichtigt

	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
	93	96	67	73	92	98	110	115	120
Januar			64	61	83	82	100	108	103
Februar			60	55	78	89	98	103	101
März			89	78	105	98	111	121	125
April			72	72	96	106	109	112	120
Mai			56	65	91	84	88	98	99
Juni			58	64	86	83	95	105	107
Juli			46	54	69	64	81	91	93
August			53	53	68	69	83	91	105
September			68	70	85	99	106	113	118
Oktober			83	101	125	132	158	140	147
November			78	103	114	122	135	143	149
Dezember			75	101	110	138	156	155	167

[6]) Federal Reserve Bulletin, April 1928, S. 232.
[7]) Commerce Year Book, 1928, S. 47. — Über die Berechnung der Indexzahlen vgl. Federal Reserve Bulletin, April 1928, S. 232—233 und S. 240—241.

Nach Ausschaltung der Saisonschwankungen.

	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
Januar.....	69	66	86	95	104	116	111
Februar	67	62	87	95	109	115	112
März.....	78	72	93	95	106	107	117
April.....	73	71	99	100	104	112	113
Mai	67	75	105	96	105	117	118
Juni	66	73	91	97	107	119	121
Juli	63	74	94	84	107	119	127
Auguſt	66	67	86	91	109	120	133
September ..	70	72	92	102	109	117	122
Oktober....	66	80	96	101	121	111	117
November ..	62	82	91	102	112	114	119
Dezember...	57	80	87	105	119	118	128

An den Jahresindexzahlen 93, 96, 67, 73, 92, 98, 110, 115 und 120 fällt zunächst der starke Rückgang in 1921 und 1922 auf. Damals herrschte in Amerika eine schwere Krise, die die Politik des Federal Reserve Board im Verlaufe seiner Preissenkungsaktion mit sich gebracht hatte. Die Farmbevölkerung, die Hauptkunden der Postauftragshäuser, wurden von der Krise besonders schwer betroffen. Dieses wirkte sich in dem starken Rückgange der Verkäufe der Postauftragshäuser in dieser Zeit aus. Vom Jahre 1922 findet eine starke Zunahme der Umsätze der Postauftragshäuser statt. Da S. R. & Co. und M. W. & Co. in den letzten Jahren dazu übergegangen sind, Kettenläden und Warenhäuser zu errichten, drückt sich in den Indexzahlen nicht nur die Zunahme des Postversandgeschäftes aus, sondern vorwiegend nur die Zunahme des Ladengeschäftes. Die Umsätze der Postauftragshäuser geben kein einwandfreies Bild der Entwicklung des Postversandgeschäftes mehr. Daher hat der Federal Reserve Board im Jahre 1929 die Veröffentlichung dieser Indexzahlen eingestellt. Das Postversandgeschäft, wie es ausschließlich von den beiden größten Postauftragshäusern betrieben wird, hat seine stärkste Entwicklung hinter sich.

b) Das Angliedern anderer Betriebsformen.

Die alteingeführten Namen von S. R. & Co. und M. W. & Co. verschafften den neuen Geschäften gleich erheblichen Firmenwert. Die Ausdehnungspolitik von S. R. & Co. geht dahin, Geschäfte in größeren Städten mit nicht weniger als 30 000 Einwohnern zu eröffnen. Sie begannen im Jahre 1925 und betrieben 8 Ladengeschäfte in ihren verschiedenen Versandhäusern in Chicago, Kansas City, Philadelphia, Dallas und Seattle. Ein Jahr später betrieben sie 170 Läden von verschiedener Größe, unter denen sich mindestens 30 voll ausgerüstete Warenhäuser befanden.[8])

[8]) Rukeyser, a. a. O. S. 523 ff.

Im Jahre 1929 beabsichtigten sie, 20 neue Großwarenhäuser und 150 kleinere Verkaufsgeschäfte zu eröffnen.[9]) M. W. verfolgt eine gerade entgegengesetzte Politik. Sie haben die Absicht, ihre Filialen in sehr kleinen Städten zu eröffnen, um dort ihren bisherigen Kunden ihre Ware zeigen zu können und sie durch ihre Schaufensterauslage stärker zu einem Kaufe anzureizen. Sie wollen ihrer bisherigen Aufgabe, Verkauf von Waren an die Landbevölkerung treu bleiben. Sie beabsichtigen 1500 Läden zu eröffnen. Im Sommer desselben Jahres, in dem sie ihre Ausdehnungspolitik bekanntgaben, hatten sie schon 130 Läden in Betrieb, gegen Ende des Jahres schon 150.[10]) Diese rein kapitalistische Gründung von Einzelhandelsgeschäften ist beachtenswert. Es ist etwas unerhört Neues, 1500 neue, zusätzliche Betriebe auf dem Einzelhandelsmarkte aus dem Boden zu stampfen, eine Tatsache, die man unbedingt als neuartig, ja, wie Rukeyser es nennt, „Revolution in Retail Business" bezeichnen kann. Gerade der Einzelhandelsmarkt galt als typisch für solche Unternehmungen, die sich langsam aus sich heraus entwickeln. Selbst die auf dem Markt vorhandenen kapitalistischen Unternehmungen haben sich aus kleinen Anfängen zu ihrer Stellung emporgearbeitet.

3. Die Massenfilialsysteme.

Das Vordringen der Kettenläden wird zunächst an Hand der geschichtlichen Entwicklung der größten und bekanntesten Massenfilialsysteme gezeigt. Die Auswahl wird dergestalt vorgenommen, daß aus den Branchen, in denen die Massenfilialsysteme ihre stärkste Stellung haben, die repräsentativsten Unternehmungen geschildert werden. Die schnellste Entwicklung haben die Massenfilialsysteme im Kolonialwaren-, Drogen-, 5- und 10-Ct.-Kurzwaren- und Tabakhandel genommen.[1])

Im Kolonialwarenhandel ist das bekannteste Massenfilialsystem, das zugleich das älteste und größte ist, die Great Atlantic und Pacific Tea Company, die 1858 gegründet wurde.[2])

In 1859 bestand nur ein A.- und P.-Laden,
in 1910 bestanden 350 Filialen,[3])

				mit einem Umsatz von
„ 1914	„ 650	„	. . . . .	$ 31 299 124 [4])
„ 1916	„ 3 251	„	. . . . .	$ 76 430 556 [4])
„ 1921	„ 4 474 [3])	„	. . . . .	
„ 1923	„ über 7 500	„	. . . . .	
„ 1927	„ 17 000 [3])	„	. . . . .	$ 246 940 873 [4])

Diese Gesellschaft hat in der Zeit von 1916 bis 1927 ihre Filialen mehr als verfünffacht, seit 1923 mehr als verdoppelt,

[9]) Kölnische Zeitung Nr. 72 b, 1929.
[10]) Rukeyser, a. a. O. S. 523 ff.
[1]) Hayward, Chain Stores, S. 2.
[2]) Brown, a. a. O. S. 386.
[3]) Copeland, Merchandising, S. 43.
[4]) Baxter, a. a. O. S. 1.

eine gewiß beachtenswerte Entwicklung. Die Größe der A.- u. P.-Company geht daraus hervor, daß ihr jährlicher Bruttoumsatz größer ist als derjenige der Pennsylvania Railroad.[5]) Das System entwickelt sich mit einer solchen Schnelligkeit, daß wöchentlich oft mehrere Filialen eröffnet werden.

Das größte Massenfilialsystem im 10- und 20-Cts.-Handel ist dasjenige von F. W. Woolworth & Co. Im Jahre 1879 begann F. W. Woolworth einen der ersten 5- und 10-Cts.-Läden in Utica bei New York.[6]) Aber dieser Laden hatte keinen Erfolg. Woolworth hielt aber an seiner Idee fest und eröffnete ein anderes Geschäft in Lancaster, P. A., mit dem er Erfolg hatte. Nun gründete er sein berühmtes Massenfilialsystem, dessen Entwicklung aber nur langsam vor sich ging. Im Jahre 1912 erweiterte sich die F. W. Woolworth & Co., indem sie die Betriebe von S. H. Knox & Co., E. P. Charlton & Co. und F. W. Kirby & Co. in sich aufnahm.

Woolworth besaß:

in 1913	694	Filialen und erzielte einen Umsatz von	$ 66 228 072	[7])
„ 1917	1000	„ „ „ „ „ „	„ 98 102 857	[7])
„ 1920	1111	„ „ „ „ „ „	„ 140 918 981	[7])
„ 1921	1137	„ „ „ „ „ „	„ 147 654 647	[8])
„ 1922	1176	„ „ „ „ „ „		
„ 1923	1260	„ „ „ „ „ „		
„ 1924	1356	„ „ „ „ „ „		
„ 1925	1423	„ „ „ „ „ „	„ 239 032 946	
„ 1926	1480	„ „ „ „ „ „	„ 253 645 124	
„ 1928	2133	„ „ „ „ „ „	„ 280 000 000	[9])

Im Kurzwarenhandel steht das Massenfilialsystem von J. C. Penney Company an der Spitze. Es wurde von J. C. Penney im Jahre 1902 in der kleinen Stadt Wyoming gegründet. Heute genießt dieses Unternehmen den Ruf als eines der bestgeleiteten Massenfilialsysteme des Landes. Es besteht aus kleinen Kaufhäusern und verkauft Textilien.

Im Jahre	1916	erzielte Penney einen Umsatz von	$ 8 415 877	[10])
„ „	1919	in 197 Filialen „ „ „	„ 28 783 965	
„ „	1922	„ 371 „ „ „ „	„ 49 035 729	
„ „	1923	„ „ „ „	„ 62 188 979	
„ „	1926	„ „ „	„ 115 683 023	[11])
„ „	1928	besaß sie 1222 Filialen.		[12])

[5]) Rukeyser, a. a. O. S. 525.
[6]) Vgl. hierzu Baxter, S. 110—111.
[7]) Copeland, Principles, S. 95.
[8]) Baxter, a. a. O. S. 113—114.
[9]) Aus „Chain Stores" in U.S.A., Frankf. Ztg. 22. 7. 29, Abendblatt,
[10]) Copeland, Principles, S. 88.
[11]) Baxter, a. a. O. S. 143.
[12]) Frankf. Ztg. 22. 7. 29, Abendblatt.

Im Drogenhandel ist ein schneller Aufstieg von Massenfilialsystemen erst in den letzten 5 Jahren zu verzeichnen.[13]) Eine beherrschende Stellung nimmt die Louis K. Ligget Company ein. Sie wurde im Jahre 1907 gebildet und besaß 1910 26 Filialen und 1916 44 Filialen. Im selben Jahre übernahm sie das Riker-Jaynes-Hegemann-Kettensystem mit 107 Filialen.[14]) 1922 hatte Ligget in 234 Filialen einen Umsatz von 32 721 798 Dollar und 1927 446 Filialen[14]) und 1929 526 Filialen.[15]) Die Ligget-Gesellschaft ist für den Drogenhandel ein außergewöhnlich großes Massenfilialsystem, die anderen haben durchschnittlich nur sechs Filialen.

„Im Tabakwarenhandel ist die Geschichte der Kettenlädenentwicklung die Geschichte eines Massenfilialsystems — der United Cigar Stores Co., ein Unternehmen der United Retail Stores Co.", die noch eine ganze Anzahl anderer Massenfilialsysteme in anderen Branchen betreibt.[16]) Die United Cigar Stores Co. betrieb

1910	. . 400	Filialen	
1915	über 900	„	
1920	. . 1850	„	
1922	. . 1208	„	und 784 Agenturen[17])
1928	. . 3400	„	und 1900 Agenturen[18])

Diese wenigen Beispiele zeigen das schnelle Vordringen von einigen Massenfilialsystemen, die ihre Filialen innerhalb von 10 Jahren teilweise verdoppelt bis vervierfacht haben. Um ein Bild über die allgemeine Entwicklung der Massenfilialsysteme zu bekommen, werden im folgenden die Angaben des Federal Reserve Board behandelt.

An den Federal Reserve Board berichten 81 verschiedene Kettensysteme mit annähernd 39 000 Filialen und einem jährlichen Umsatz von 2 Milliarden Dollar.[19]) Wie die einzelnen Massenfilialsysteme sich auf verschiedene Branchen verteilen, und wie sich ihr Umsatz seit 1919 entwickelt hat, ist aus der folgenden Tabelle zu ersehen.[20])

[13]) Baxter, a. a. O. S. 76 (1928).
[14]) Ebenda.
[15]) Frankf. Ztg. 22. 7. 29, Abendblatt.
[16]) Seaman, F. „The Chain Store" angeführt bei Baxter, S. 264.
[17]) Copeland, Principles, S. 44.
[18]) Baxter, a. a. O. S. 267.
[19]) Commerce, Year Book 1928, S. 44 ff.
[20]) Federal Reserve Bulletin, April 1928, S. 232.

Anzahl der berichtenden Massenfilialsysteme und ihr jährlicher Umsatz seit 1919.

Art der Massenfilialsysteme und Jahr		Anzahl der berichtenden Firmen	Jährlicher Umsatz	
Kolonialwaren-Ketten	1919	28	338 538 466	Dollar
	1920	28	492 928 972	„
	1921	28	438 945 854	„
	1922	28	512 027 821	„
	1923	37	663 262 417	„
	1924	37	755 859 519	„
	1925	37	925 395 725	„
	1926	34	1 115 168 097	„
	1927	34	1 359 371 361	„
5- u. 10-Ct.-Ketten	1919	7	209 276 659	„
	1920	7	250 883 834	„
	1921	8	260 993 102	„
	1922	8	259 952 070	„
	1923	14	357 365 352	„
	1924	14	401 700 389	„
	1925	14	457 858 867	„
	1926	14	506 142 685	„
	1927	14	560 773 589	„
Bekleidungs-Ketten	1919	2	36 505 986	„
	1920	2	52 960 157	„
	1921	2	59 254 380	„
	1922	2	64 120 272	„
	1923	5	86 600 322	„
	1924	5	102 849 341	„
	1925	5	125 108 269	„
	1926	5	155 986 661	„
	1927	5	198 672 838	„
Drogen-Ketten	1919	10	47 107 149	„
	1920	10	56 687 996	„
	1921	10	57 591 680	„
	1922	10	59 977 626	„
	1923	15	78 169 174	„
	1924	16	82 686 121	„
	1925	15	92 101 645	„
	1926	15	106 465 669	„
	1927	13	120 222 701	„
Tabakwaren-Ketten	1919	3	71 102 170	„
	1920	3	94 225 063	„
	1921	3	93 605 746	„
	1922	3	91 457 602	„
	1923	5	97 714 607	„
	1924	5	99 679 585	„

Art der Massenfilialsysteme und Jahr		Anzahl der berichtenden Firmen	Jährlicher Umsatz	
	1925	5	101 857 061	Dollar
	1926	5	110 391 749	„
	1927	4	110 119 595	„
Schuh-Ketten	1919	6	28 043 591	„
	1920	6	33 649 781	„
	1921	6	31 807 549	„
	1922	6	31 952 353	„
	1923	7	35 166 416	„
	1924	7	37 971 954	„
	1925	7	39 878 328	„
	1926	7	42 414 837	„
	1927	7	43 138 331	„
Zuckerwaren-Ketten	1919	4	11 385 142	„
	1920	4	15 698 267	„
	1921	4	16 181 032	„
	1922	4	16 691 096	„
	1923	5	25 591 413	„
	1924	5	27 679 484	„
	1925	5	28 991 547	„
	1926	5	31 332 400	„
	1927	4	32 717 017	„

Nach der Schätzung von Nystrom erzielten im Jahre 1926 alle Kettenläden in den Vereinigten Staaten einen Umsatz von 4,8 Milliarden Dollar. Die an die Federal Reservebanken berichtenden Massenfilialsysteme bewältigen davon ungefähr 40%, so daß ihre Verkaufsindexzahlen als Symptom für alle Massenfilialsysteme betrachtet werden können.

Indexzahlen des Wertes von Verkäufen von Kettenläden.[21])

Bemerkung: Vergleiche sind beeinträchtigt durch Wechsel im Preisniveau. Die monatlichen Indexzahlen sind nicht berichtigt für saisonmäßige Abschwankungen, obgleich viele von ihnen eine ausgesprochene saisonmäßige Bewegung zeigen. (Monatlicher Durchschnitt 1923—1925 = 100).

Periode	Kolon. Waren	5 u. 10 Ct.	Bekleidung	Drogen	Zigarren	Schuhe	Zuckerwaren
1919	45	53	36	64	72	76	53
1920	66	64	52	78	96	91	73
1921	59	66	59	79	95	86	75
1922	69	75	64	82	93	86	77
1923	85	88	83	93	98	93	93
1924	97	99	98	98	100	101	101
1925	118	113	119	109	102	106	106
1926	143	125	149	126	111	113	114
1927	174	138	190	143	110	115	119

[21]) Commerce Year Book 1928, S. 48.

Periode	Kolon. Waren	5 u. 10 Ct.	Bekleidung	Drogen	Zigarren	Schuhe	Zuckerwaren
1926 Januar	131	89	84	114	92	83	89
Februar ..	129	92	88	111	92	75	92
März	144	107	122	124	102	109	110
April	147	110	134	122	108	126	120
Mai	140	116	150	122	115	132	117
Juni	143	111	138	119	109	116	108
Juli	143	112	127	126	112	111	112
August ...	131	111	122	123	106	93	103
September	133	115	157	124	109	108	116
Oktober ..	150	140	201	133	116	120	121
November	155	135	200	128	107	114	123
Dezember.	167	258	263	169	159	163	161
1927 Januar	155	96	100	134	97	82	95
Februar...	148	104	114	129	99	84	103
März	174	116	148	143	111	96	115
April	172	135	199	144	113	150	136
Mai	171	123	171	134	113	109	115
Juni	178	123	172	136	109	118	114
Juli	167	121	157	141	111	109	112
August ...	170	130	165	140	106	101	110
September	171	128	198	137	106	108	119
Oktober ..	190	153	250	151	171	121	124
November	189	146	250	144	105	118	125
Dezember.	202	279	350	182	156	178	164

Durchschnittliche Anzahl der Läden.

Periode	Kolon. Waren	5 u. 10 Ct.	Bekleidung	Drogen	Zigarren	Schuhe	Zuckerwaren
1919	7 301	1 672	229	400	2 159	279	53
1920	8 461	1 774	306	409	2 183	284	71
1921	9 267	1 816	348	423	2 224	292	85
1922	11 933	1 844	381	435	2 518	305	102
1923	16 028	2 067	497	534	2 760	345	175
1924	19 019	2 231	616	581	2 797	409	189
1925	22 991	2 387	720	618	3 040	490	219
1926	26 296	2 558	833	724	3 349	553	255
1927	28 521	2 830	986	861	3 439	600	264
Dezember 1926	27 337	2 664	887	828	3 455	578	249
„ 1927	29 433	2 944	1 080	936	3 471	625	269

Das hervorstechendste Merkmal dieser Indexzahlen ist, daß die Verkäufe der Kettensysteme außerordentlich zugenommen haben. Die Verkäufe haben sich in der Zeit von 1919—1927 verdoppelt bis versechsfacht. Doch ist beachtenswert, daß sich die Verkäufe bei den verschiedenen Branchen nicht gleich entwickelt haben. Es bestehen wesentliche Unterschiede. Die Verkäufe der Schuhkettenläden haben am wenigsten zugenommen, stärker haben zugenommen die Zigarren-, dann die Drogen-, Zuckerwaren-, 5- und 10-Ct.- und Kolonialwaren-, und am stärksten die

Bekleidungs-Kettensysteme. Nach Senator Copeland haben die Verkäufe von 1919—1927 wie folgt zugenommen:[22])

Die der Schuhkettensysteme um . . 168%,
die der Zigarrenkettensysteme um . . 160%,
die der Drogenkettensysteme um . . 229%,
die der Zuckerwarenkettensysteme um 211%,
die 5- u. 10-Ct.-Kettensysteme um . . 276%,
die der Kolonialwarenkettensysteme um 431%.

Diese Zahlen gelten nur für die führenden nationalen Massenfilialsysteme. Copeland nimmt an, daß, wenn alle Kettensysteme betrachtet werden, einige dieser Prozentsätze wohl eine Verdoppelung erfahren.[23]) Dabei ist von größter Wichtigkeit, daß die Umsätze aller Massensysteme sich in den letzten zehn Jahren vervierfacht haben.[23]) Da die einzelnen Branchen sich verschieden schnell entwickelt haben, ist daraus zu folgern, daß sich der Verkauf durch Filialsysteme nicht für alle Warengattungen gleich eignet.

Diese Zunahme der Verkäufe ist nicht darauf zurückzuführen, daß die einzelnen Filialen ihre Umsätze wesentlich erhöht hätten, sondern darauf, daß neue Filialen eröffnet werden, die an der Zunahme der Verkäufe beteiligt sind. Die Betriebseinheiten haben an der Zunahme der Verkäufe weniger teilgenommen. Die Massenfilialsysteme haben also ihre alten Märkte beibehalten und neue hinzuerobert.

Die 81 Kettensysteme, die ihre Verkaufszahlen an den Federal Reserve Board berichten, haben 1927 2 425 Mill. Dollar umgesetzt. Das bedeutet eine Zunahme um 17% gegen 1926. Dagegen hat die Anzahl der Filialen nur um 8% zugenommen und betrug 38 758,—. Die Zunahme der Verkäufe bei den einzelnen Branchen war ungleichmäßig. Die Bekleidungsfilialsysteme nahmen gegen 1926 um 28%, die Kolonialwarensysteme um 22% zu. Im einzelnen hatten die 5- und 10-Ct.-Kettensysteme und Drogenfilialsysteme um 10% höhere Verkäufe. Schuhe und Zuckerwarenverkäufe waren um eine unbedeutende Summe höher. Die Zigarrenfilialen hatten etwas geringere Umsätze.

Die Massenfilialsysteme haben ihre stärkste Stellung im Kolonialwarenhandel. In Philadelphia setzen sie 60% der gesamten Umsätze dieser Branche um. Diesen Umsatz erzielen sie mit 1500 Filialen von insgesamt 4500 Läden, also mit 33⅓% der Gesamtzahl an Läden. Daraus ist zu ersehen, wie der Markt der selbständigen Einzelhändler eingeengt ist. Im Philadelphiadistrikt gibt es zwei Massenfilialsysteme, von denen jedes mehr als 1000 Filialen betreibt, außerdem noch zahlreiche lokale Kettensysteme in verschiedenen Teilen des Bezirkes.[25]) Die

[22]) Copeland, R. S., a. a. O. S. 6.
[23]) Copeland, R. S., a. a. O. S. 6.
[24]) Nystrom, H.B.R., Vol. VI, S. 443.
[25]) Dewhurst, a. a. O.

American Stores Company besitzt ungefähr die Hälfte der Einzelhandels-Kolonialwarenläden in dieser Stadt. Die Anzahl der Filialen wurde 1917 beschränkt, da sie sich gegenseitig Konkurrenz machten. Dieses Massenfilialsystem entstand aus dem Zusammenschluß von 4 Kettensystemen.[26])

Die Tabakkettenläden haben ihr Hauptbetätigungsfeld in den Geschäftsgegenden der großen Städte. Die beiden größten Massenfilialsysteme haben buchstäblich keine Konkurrenz in manchen Distrikten. Aber außerhalb der Geschäftsgegenden der Großstädte sind die selbständigen Tabakhändler von ausschlaggebender Bedeutung. Man schätzt sie auf 35 000.[27])

Im Drogengewerbe haben sich die selbständigen Einzelhändler stärker behauptet. In Philadelphia hat das größte nationale Drogenfilialsystem 19 Läden, 3 lokale Organisationen haben 4—8 Läden, und außerdem gibt es ein halbes Dutzend große selbständige Betriebe.[28])

Das Hauptbetätigungsfeld haben die Massenfilialsysteme in den Großstädten gefunden. „Nach einer 1928 fertiggestellten Enquete des Bureau of Census, Statistischen Bureaus, betrug die Zahl der Kettenläden in elf führenden Städten im Jahre 1926 15% aller vorhandenen Läden. Diese 15% befriedigten schon 28,7% der gesamten Nachfrage in diesen elf Städten, während anderseits zahlreiche selbständige Einzelhändler, und zwar 46% aller vorhandenen, nur 5% des Gesamtgeschäftes machen.“[29]) Aus dieser Tatsache geht die außerordentliche Kleinheit der Betriebseinheiten der selbständigen Einzelhändler hervor. „Mehr als 1/3 des Umsatzes entfiel in folgenden Zweigen auf die Chain Stores: Benzinstationen 74%, Einheitspreisläden 71%, Herrenhüte und Schuhe je 52%, Milch und Eier 44%, Kolonialwaren 41%, Damenhüte 40%, Zigarren und Tabak 36%.“[30])

In den Vereinigten Staaten gab es 1920 27 000 Kolonialwarenfilialen, Ende 1927 67 000 Filialen, die von 878 Kettensystemen betrieben wurden. Diese bewältigten aber schon 1/3 des Gesamtumsatzes an Lebensmitteln.[31])

Die Kettenläden haben bisher ihre stärkste Stellung in dichtbesiedelten Gegenden gehabt. 85% der vorhandenen 100 000 Kettenläden befinden sich im östlichen Teil des Landes mit den Industrie- und Handelsstaaten Illionis, Indiana, Ohio, Pennsylvania, New York, New Yersey, Connecticut und Massachusetts.[32]) Jetzt erst beginnen die Kettensysteme auf dem

[26]) Copeland, Principles, S. 43.
[27]) Dewhurst, a. a. O. S. 53.
[28]) Dewhurst, a. a. O. S. 54.
[29]) Artikel, Die Chain Stores in U.S.A. in Frakf. Ztg. 22. 7. 1929, Abendblatt.
[30]) Kölnische Volkszeitung, a. a. O.
[31]) Baxter, a. a. O. S. 178 u. S. 3.
[32]) Ebenda.

flachen Lande vorzudringen, jedoch haben nicht alle Branchen die gleichen Aussichten. „Gegenwärtig sind Kolonialwarenkettenläden sehr aktiv in den Städten, ja sogar in den größten Städten konkurrieren sie jetzt untereinander mehr als mit dem selbständigen Kolonialwarenhändler. Daher eröffnen die Kettensysteme schnellstem Ausmaße Filialen in kleinen Städten und Dörfern, und diese Gebiete werden wahrscheinlich der Schauplatz ihrer größten zukünftigen Ausdehnung sein.“[33]) „Vor zehn Jahren waren die Ketten im Kolonialwarengewerbe hauptsächlich beschränkt auf die überfüllten Bezirke der Städte. Vor fünf Jahren hatten sie sich in den Vorstädten ausgedehnt. Jetzt haben sie die kleine Stadt und die ländlichen Gemeinwesen erreicht.“[34])

II. Der Anteil der Großunternehmungen am Gesamtumsatz des Einzelhandels und die Verdrängung der selbständigen Einzelhändler.

Als Ergebnis der bisherigen Untersuchung kann festgestellt werden, daß die Warenhäuser sich zusammenzuschließen suchen, die Massenfilialsysteme außerordentlich schnell zunehmen und die Postauftragshäuser, wenigstens die beiden größten, durch andere Betriebsformen verstärkte Betätigung suchen. Daraus geht das Aufblühen von Großunternehmungen hervor, das besonders deshalb beachtenswert ist, da die Entwicklung hauptsächlich nach dem Kriege eingesetzt hat. Wenn sich neue Unternehmungen im Markte bilden, so entsteht die Frage, ob diese neue Marktmöglichkeiten ausnutzen oder ob sie ihre Stellung auf Kosten anderer Unternehmungen gewinnen. In der Einleitung wurde schon als Problem hervorgehoben, daß das Vordringen von Großunternehmungen eng mit den Existenzmöglichkeiten der kleinen Unternehmer verknüpft ist. Es ist unmöglich, zu exakter Erfassung der Umsätze der kleinen Händler zu gelangen, um sie mit den Umsätzen der Großunternehmungen in Beziehung zu setzen. Die kleinen Händler haben meistens eine ungenaue Buchführung und machen keine statistischen Aufzeichnungen. Zudem wäre eine statistische Erhebung mit ungewöhnlichen Kosten verknüpft, da diese sich mit mindestens 500 0000 selbständigen Einzelhandelsgeschäften (Unit Stores) befassen müßte.[1]) Ein quantitativ exakter Nachweis ist also unmöglich.

Die Gegenüberstellung von selbständigen Einzelhandelsunternehmungen zu den großbetrieblichen Unternehmungsformen muß daher auf Schätzungen aufgebaut werden. Auf Grund der Angaben der amerikanischen Literatur kommt man zu folgendem Ergebnis:

[33]) Dewhurst, a. a. O. S. 52.
[34]) Hayward, Chain Store Distribution, S. 2.
[1]) Copeland, a. a. O. S. 31.

Anteil der einzelnen Betriebsformen am Gesamtumsatz des Einzelhandels.

Betriebsform [2]	1921 [3]	1923 Milliard. Dollar [4]	% [4]	1927 Millard. Dollar [2]	% [2]
Warenhäuser, einschließl. general merchandiese stores		5,5	16	6,4	16
Kettenläden	4%	2,8	8	4,8	12
Postauftragshäuser einschließl. v. über 1200 Betrieben, die Bestellungen aufgrund von Katalogen annehmen		1,5	5[5] 4	1,6	16[3] 4
Company-stores (Konsumanstalten) Läden im Besitz von industriellen Konzernen hauptsächl. für ihre Angestellten. Diese gleichen im allgemeinen den Warenhäusern		1,3	4	0,8	2
Consumers' cooperative stores (Kosumvereine)				0,4	1
Hausierhandel				0,8	2
Selbständige Läden, nicht in obiger Aufstellung eingeschlossen		24	68,3	25,2	63
		35	100	40	100

Aus dieser Aufstellung geht hervor, daß die Umsätze der Warenhäuser absolut zugenommen haben, wie es die Indexzahlen im vorigen Kapitel angedeutet haben, daß ihr Anteil am Gesamtumsatz von 1923—1927 aber gleich geblieben ist. Es sind hierbei nur die größeren Warenhäuser berücksichtigt, die 50 000 Dollar und mehr umsetzen, von denen 3700 mehr als 50 000 Dollar und 445 mehr als 1 Mill. Dollar jährlich umsetzen.[6]) Mit der Zunahme ihrer Umsätze sind die Warenhäuser an der Zunahme des Einzelhandelsvolumens beteiligt; sie haben ihre Stellung behauptet. Ihr Anteil am Einzelhandelsumsatz einer Stadt ist, wie das Beispiel Philadelphias (20% des Gesamtumsatzes) beweist, meistens größer als der Anteil am Gesamtumsatz des ganzen Landes.[7])

Die Kettenläden haben ihren Anteil nicht nur absolut, sondern auch relativ vergrößern können, von 4% 1921 bis auf 12 oder 16% 1927. Die Zunahme ihrer Umsätze ist schneller vorangeschritten als die Entwicklung des Gesamteinzelhandelsvolumen. Die Massenfilialsysteme haben vorwiegend „Neuland" erobert. Ob ihre Entwicklung auf Kosten anderer Unternehmungen gegangen ist, läßt sich nicht entscheiden. Das kann nicht

[2]) Nystrom, H.B.R., Vol. VI, S. 445.
[3]) Angaben von Senator Brookhart in einer Resolution, A.R.O.R., Vol. LXXVIII, S. 525
[4]) Nystrom, H.B.R., Vol. III, S. 150 ff.
[5]) Lincoln a. a. O. S. 617.
[6]) Nystrom, H.B.R., Bd. III, S. 158.
[7]) Dewhurst. a. a. O. S. 50.

im allgemeinen, sondern nur von Fall zu Fall geschehen. Die Massenfilialsysteme haben in zehn Jahren ihre Umsätze vervierfacht, und man nimmt an, daß sie in weiteren acht Jahren 30% des gesamten Einzelhandelsumsatzes bewältigen.[8]) Sie verkörpern also die eigentliche grundsätzliche Umstellung im Einzelhandel.

Die Postauftragshäuser können nur eine geringe absolute Zunahme ihrer Umsätze aufweisen, während ihr Anteil gleichgeblieben ist. Von dem 4%igen Anteil des Postauftragsgeschäftes am Gesamtumsatz des Einzelhandels bewältigen die drei größten, S. R. & Co., M. W. & Co. und die National Cloak and Suit Comp., nur den vierten oder höchstens den dritten Teil dieses Umsatzes.[9]) Da im vorigen Kapitel die schnelle Entwicklung der zwei großen Postauftragshäuser von S. R. & Co. und M. W. & Co. gezeigt wurde, ist anzunehmen, daß die kleinen Postauftragshäuser in stärkstem Maße an Absatz verloren haben.

Im Jahre 1923 zählte man über 8000 Einzelhandelsläden, die von industriellen Konzernen für ihre Angestellten unterhalten wurden. Sie setzten 1923 1,3 Milliarden um, was einem Anteil von 4% am Gesamtumsatz des Einzelhandels entspricht. Ihr Umsatz erreichte demnach die Höhe des Umsatzes der Postauftragshäuser. Beachtenswert ist nun, daß die Umsätze dieser „Company Stores" erheblich zurückgegangen sind, was wohl auf die starke Konkurrenz der Massenfilialsysteme, mit denen sie vornehmlich zu konkurrieren haben, zurückzuführen ist. Die geringe Bedeutung der Konsumgenossenschaften geht aus ihrem kleinen Anteil am Gesamtumsatz hervor.

Der Umsatz der selbständigen Läden ist 1923—1927 um 1,2 Milliarden Dollar gestiegen, aber der relative Anteil am Gesamtumsatz ist von 68,3% auf 63% zurückgegangen. Wenn man annimmt, daß die Anzahl der selbständigen Einzelhändler gleich geblieben ist, ist der Umsatz pro Geschäft gestiegen. Von einer Verdrängung der selbständigen Einzelhändler im allgemeinen kann also keine Rede sein. Die relative Abnahme des Anteils der selbständigen Läden am Gesamtumsatz weist nur darauf hin, daß andere Betriebsformen ihren Umsatz stärker vermehrt haben als die selbständigen Händler. Es besteht die Schwierigkeit, daß man nicht alle unter dieser Rubrik zusammengefaßten Unternehmungen als Kleinunternehmungen betrachten kann. Vielmehr ist anzunehmen, daß sich in dieser Klasse große Spezialgeschäfte befinden, die einen hohen Umsatz haben. Diese Art der Einzelhandelsgeschäfte ist nicht sehr zahlreich, ihr Umsatz ist aber wertmäßig sehr hoch. Man kann also annehmen, daß sich die große Zahl der selbständigen, kleinen Einzelhändler — etwa 500 000 — in einen geringeren Betrag als 25,2 Milliarden teilen

[8]) Nystrom, H. B. R. Bd. VI, S. 445.
[9]) Nystrom, H.B.R., Bd. III, S. 158.

müssen. Die große Mehrheit dieser Einzelhändler verkauft „convenience goods“ (meistens Güter des täglichen Bedarfs, deren Verkaufspreis gering ist).[10]) Unter diesen 500 000 Einzelhandelsläden befinden sich allein 430 000 Kolonialwarenläden. Daß die größte Zahl aller Betriebseinheiten im Einzelhandel Kolonialwaren verkaufen, geht auch aus der Tatsache hervor, daß auf je 72,6 Familien in den Vereinigten Staaten ein Kolonialwarenladen kommt.[11])

Bei der ausgedehnten literarischen Behandlung und politischen Beachtung, die die Großunternehmungen gefunden haben, ist man geneigt anzunehmen, daß sie die Hauptversorgung der Konsumenten vollziehen. Desto überraschender ist die Feststellung, daß die selbständigen Einzelhändler noch mehr als $^2/_3$ des gesamten Einzelhandelsumsatzes bewältigen.

Dies verleitet zu dem Schluß, die Großunternehmungen seien keine Bedrohung für die kleinen Unternehmer. So kommt Umbach in seinem Buche „Die amerikanischen Kettenlädenbetriebe“ zu folgender Feststellung: „Mit Nachdruck muß auf den Anteil von 63,75% hingewiesen werden, der bis heute den selbständigen Einzelläden verblieben ist. Das ist fast doppelt so viel, als die modernen Absatzformen zusammen bis heute an sich gezogen haben. Der Eindruck, daß der Großbetrieb in den U. S. A. überall vorherrsche und der kleine Einzelhändler infolge der kapitalistischen Konkurrenz im Untergange begriffen sei, basiert auf den Schilderungen der europäischen Literatur, deren Autoren oft zu Unrecht den oberflächlichen Eindruck eines kurzen Aufenthaltes in amerikanischen Großstädten verallgemeinerten. Ihre Vermutung ist aber in diesem Punkte irrig. Vorläufig haben die Kettenläden noch nicht $^1/_5$ der Umsätze der selbständigen Einzelläden.“[12])

Die Darstellung der Verhältnisse auf dem amerikanischen Einzelhandelsmarkte, die formal-statistisch richtig ist, kommt zu falschen Schlußfolgerungen. Es muß entschieden bestritten werden, die europäische Literatur habe den Eindruck hervorgerufen, daß der Großbetrieb in den Vereinigten Staaten allein vorherrsche. Die europäische Literatur setzt sich vorwiegend aus monographischen Studien zusammen, die vielleicht den Fehler haben, daß sie oft nur von den Gewaltigen des amerikanischen Einzelhandels, wie „Marshall Field“, „Macy“, „Filene“, „Sears Roebuck & Co.“ und „Woolworth“ handeln, so daß bei dem Leser die falsche Anschauung hervorgerufen wird, als gäbe es dort nur solche Wirtschaftsriesen. Meiner Auffassung nach verleitet die amerikanische Literatur zu einer falschen Schlußfolgerung, da sie sich viel eingehender mit den Existenzbedrohungen

[10]) Copeland, Principles, S. 31.
[11]) Brisco, a. a. O. S. 4.
[12]) Umbach, a. a. O. S. 16.

des selbständigen Einzelhändlers befaßt, als es in der deutschen Literatur je geschehen ist. Man wird durch sie dazu verleitet, anzunehmen, daß es in einigen Jahren nur noch Großunternehmungen gibt.

Wenn man das Verhältnis von Kleinunternehmungen zu Großunternehmungen zu bestimmen sucht, sagt eine statische Betrachtung, die die Zahlen nebeneinanderstellt, wenig, denn sie kommt über eine Feststellung nicht hinaus. Man muß das Verhältnis von Kleinunternehmung zur Großunternehmung vielmehr dynamisch sehen; denn es kommt nicht so sehr auf die absoluten Feststellungen an, als auf die Skizzierung der Existenzmöglichkeiten der Unternehmungsgrößen. Es ist nachgewiesen worden, daß die Großunternehmungen sich in der Nachkriegszeit schnell entwickelt haben. Es ist anzunehmen, daß auch manche selbständigen Einzelhändler in dieser Zeit ihren Umsatz vermehrt haben; wichtiger ist aber die Feststellung, daß sie in ihrer Gesamtheit relativ an Umsatz verloren haben. Daraus ist die Folgerung zu ziehen, daß manchen selbständigen Einzelhändlern der Existenzraum verengt worden ist. Diese Feststellung ist wichtig; denn nun kommt es nicht darauf an, daß die selbständigen Einzelhändler doch noch $^2/_3$ des Gesamtumsatzes bewältigen. Sie haben vielfach keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr, und das bedeutet für einen Unternehmer immer die Gefahr des Rückschritts; sowie einem wirtschaftlichen Unternehmen keine Ausdehnungsmöglichkeiten mehr gegeben sind, entsteht von selbst die Frage, ob das Kapital nicht geeignetere Verwendung finden kann. Wichtiger ist nun noch, den Einfluß der Großunternehmungen auf den einzelnen Unternehmer darzustellen. Es ist bekannt, daß eine große Anzahl Einzelhandelsunternehmer nur ihr Existenzminimum verdienen. Sie besitzen kleine Betriebe und erzielen einen Umsatz, der ihnen gerade erlaubt zu leben. Eine Bestätigung dieser Annahme ergibt sich aus den Forschungsergebnissen der schon erwähnten Enquete des Statistischen Bureaus der Vereinigten Staaten. Man hat ermittelt, daß 27% der selbständigen Kolonialwarenhändler 5000 Dollar und weniger umsetzen und täglich 32 Cents verdienen, was eine unzureichende Existenzgrundlage ist.[13]) Die kleinen Unternehmer kennen oft keine Buchführung, machen keine Abschreibungen, berechnen sich selbst kein Gehalt, keine Miete im eigenen Hause und keine Zinsen auf ihr Kapital. Bezeichnend ist die Antwort, die ein kleiner Einzelhändler auf die Frage, welche Kosten er in seinem Betriebe habe, gab: „Nicht einen Cent. Ich besitze mein Geschäft, mein Pferd und meinen Wagen, und ich und mein Junge tun alle Arbeit.“[14]) Diese kleinen Betriebe haben einen sehr geringen Umsatz, der den Innabern kaum das Existenzminimum gewährt. Wenn nun durch das Auftreten der Großunternehmungen diesen

[13]) Köln. Volksztg. Nr. 490, 1929.
[14]) Copeland, Principles. S. 32.

Betrieben Konkurrenz erwächst, besteht die Gefahr, daß das Verdienst unter das Existenzminimum herabsinkt.

Die soziale Bedeutung des Vordringens der Großunternehmungen liegt darin, daß sie zwangsweise die Zahl der Unternehmungen, die gerade noch auf dem Markte bestehen können, außerordentlich vermehren und dadurch die Existenz vieler selbständiger Unternehmen gefährden. Dabei kann ein geringer Rückgang der Umsätze dieser Grenzunternehmen schon bewirken, daß sie aus dem Markte ausscheiden müssen.

Auf dem flachen Lande hat sich die Konkurrenz der Großunternehmungen bisher noch nicht so auswirken können wie in den Städten. Da aber in den Großstädten die Konkurrenz der Warenhäuser und der Massenfilialsysteme untereinander dauernd größer wird, gehen die Großunternehmungen neuerdings dazu über, auch auf dem flachen Lande Betriebe zu eröffnen, und diese Tatsache ist das bedeutsamste Phänomen gerade der allerletzten Jahre.

Nach dem Zensus von 1920 wohnten von 105 710 620 Amerikanern 44 246 982 auf Farmen oder in Orten mit weniger als 500 Einwohnern.[15]) Diese stellen hauptsächlich die Kunden der Postauftragshäuser dar. Wenn man aber bedenkt, daß sie 42% der Gesamtbevölkerung ausmachen, der Anteil der Postauftragshäuser am Gesamtumsatz des Einzelhandels aber nur 3% beträgt, so ergibt sich, daß der allergrößte Prozentsatz der Landbevölkerung seine Einkäufe nicht oder nur selten durch ein Postauftragshaus tätigt.

2,5 Millionen Amerikaner wohnen in Orten bis zu 1000 Einwohnern, zwischen 4,5 und 5 Millionen in Städten mit 1000 bis 2500 und 2500—5000 Einwohnern.[16]) Mehr als die Hälfte aller Bewohner der Union wohnen in Orten bis zu 5000 Einwohnern. Da die Orte von 2500—5000 Einwohnern aber nur einen ganz geringen Prozentsatz darstellen, ist es richtiger zu sagen, daß mehr als die Hälfte aller Bewohner der Union in Orten bis zu 2500 Einwohnern lebt. Diese Leute werden einen großen Teil ihrer Waren bei dem selbständigen Einzelhändler in ihrem Orte decken. Orte bis zu 2500 Einwohnern kommen vorläufig als Standorte für Filialbetriebe nicht in Frage, es sei denn, daß sie Mittelpunkte gutbesiedelter Farmgegenden sind und in der Umgegend von Großstädten liegen. In Städten mit 5—10 000 Einwohnern leben 5 Millionen, in solchen mit 10—25 000 ungefähr 7 Millionen und mit 25—50 000 5,25 Millionen Amerikaner. Insgesamt 17,25 Millionen Bewohner der Union leben also in Städten bis zu 50 000 Einwohnern. Erst in diesen Orten haben Großunternehmungen ihren Standort, aber doch nicht in demselben Maße, wie in den stärker besiedelten Städten. Es gibt

[15]) Baxter, a. a. O. S. 175.
[16]) Ebenda.

5 500 Städte mit 50—100 000 Einwohnern und 68 mit über 100 000.[17]) Diese Städte stellen das typische Betätigungsfeld für die Großunternehmungen dar. Die großen Warenhäuser und Warenhauskonzerne, wie Maci, Gimbel, Filene, Marshall Field, die Associated Dry Goods Group und die May Company, operieren in Städten mit über 100 000 Einwohnern.[18]) Auch die Massenfilialsysteme haben ihre stärkste Stellung in diesen Großstädten. Wenn man also von einem Vordringen von Großunternehmungen spricht, bezieht sich diese Feststellung vorwiegend auf die Riesen- und Großstädte. Dabei muß man bedenken, daß diese Städte schon immer das Betätigungsfeld von Großunternehmungen waren. Es wäre nun falsch, anzunehmen, daß die Großunternehmungen in ihrer Gesamtheit gegen die selbständigen Einzelhändler stehen. Vielmehr ist gerade in Großstädten die gegenseitige Konkurrenz der Großunternehmungen außerordentlich stark. Die in den Großstädten herrschende Konkurrenz ist eine Bedrohung aller unwirtschaftlichen Unternehmungen, mögen es Groß- oder Kleinunternehmungen sein.

Da das flache Land und die kleinen Städte erheblich mehr als die Hälfte der Bewohner der Union beherbergen, erklärt es sich, daß die selbständigen Einzelhändler noch einen erheblichen Anteil am Gesamtumsatz des Einzelhandels haben. Es ist falsch, das Vordringen der Großunternehmungen für den gesamten Einzelhandel zu überschätzen.

[17]) Baxter, a. a. O. S. 175.
[18]) Ebenda.

2. Kapitel.

Die Strukturwandlungen der amerikanischen Volkswirtschaft der Nachkriegszeit und ihr Einfluß auf die Bildung von Großunternehmungen.

I. Die Auswirkungen der Massenfabrikation.

In der Nachkriegszeit haben sich im amerikanischen Einzelhandel außergewöhnliche Umbildungen vollzogen. Diese sind auf Strukturwandlungen innerhalb der amerikanischen Volkswirtschaft zurückzuführen. Um dies nachweisen zu können, muß man bedenken, daß der Umbildungsvorgang an sich zwar teilweise zahlenmäßig zu erfassen ist, daß die Gründe aber nicht statistisch zu beschreiben sind. Es kann also nur eine qualitative Wertung stattfinden. Man muß berücksichtigen, daß das Vordringen von Großunternehmungen selbst einen Strukturwandel darstellt, der aber nicht als primär angenommen wird. Wenn man die amerikanische Literatur auf die Erklärungsversuche hin durchsieht, stößt man immer wieder auf drei Phänomene. Es sind dies der Einfluß:

1. der Massenfabrikation,
2. des schnellen Modewechsels und
3. der Notwendigkeit der intensiven Werbung, die die Änderung hervorgerufen haben.

Diese drei Probleme stehen in enger Verbindung miteinander. Als viertes Phänomen wird der Einfluß der starken Automobilisierung auf den Standort der Einzelhandelsunternehmungen behandelt.

Es wird im folgenden gezeigt, daß diese vier Phänomene vornehmlich die Änderung im amerikanischen Einzelhandel hervorgerufen haben. Damit soll nicht gesagt sein, daß nicht auch andere Gründe mitgewirkt haben; diese werden jedoch als minder wesentlich außer acht gelassen.

In Amerika wird die Wirtschaft von dem Prinzip der Massenfabrikation beherrscht. Diese ermöglicht den industriellen Unternehmungen die Verbilligung des Produktes, infolgedessen die Senkung der Preise und dadurch eine Erhöhung des Absatzes. Auf die Grenzen dieses Prinzips braucht hier nicht eingegangen zu werden. Die Kriegs- und Nachkriegszeit führte alle Industriezweige zur *Massenfabrikation,* und in Verbindung

damit kam das Bestreben auf, die Typen zu beschränken (Simplification). Damit wurde auch die Grundlage des Einzelhandels teilweise verändert.

Massenfabrikation bedeutet, daß Tag für Tag, Woche für Woche, Jahr für Jahr immer dieselbe Ware in gleicher Ausführung hergestellt wird. Jede kleine Veränderung in der Ausführung der Ware widerspricht dem Gedanken der Massenfabrikation. Massenherstellung ist aber nur möglich, wenn die Produktion laufend Absatz findet; das, was täglich produziert wird, muß auch täglich abgesetzt werden, es muß ein ungehinderter Strom des Produktes vom Fabrikanten über den Einzelhändler zum Konsumenten fließen. Wenn immer nur dieselbe Art einer Ware auf dem Markte erscheint, muß sie bald dem Konsumenten bekannt sein. Es wird dann überflüssig, daß der Einzelhändler von sich aus besondere Verkaufsanstrengungen macht, um die Ware abzusetzen. Es bedarf keiner Überredung mehr, um einen Verkauf zustandezubringen. Die persönliche Note der Behandlung von Kunde und Ware wird bei dem Verkauf von Massenartikeln überwunden, die Einzelhandelsfunktion wird entpersönlicht. Dies ist ein Vorgang, der gründlich verändernd wirken mußte. Aus der individuellen Tätigkeit im Einzelhandel wurde eine mechanisierende. Die Entpersönlichung der Kundenbehandlung bewirkte, daß der Unternehmer die Verkaufsfunktion anderen übertragen und seine Arbeitskraft freimachen konnte, um sich der Organisation des Betriebes und seiner eigentlichsten Unternehmertätigkeit, Erschließung neuer Märkte, widmen zu können.

Die Einzelhandelsunternehmungen, die sich dem Verkauf von standardisierten Waren widmeten, erzielten eine Vereinfachung der Arbeit innerhalb der Betriebe. Eine einmal gegebene Anordnung über Lagerung oder Preisstellung eines Artikels behält auch für später ihre Gültigkeit, da das Unternehmen immer wieder denselben Artikel führt. Man konnte daher für das Unternehmen allgemeine Richtlinien ausarbeiten und die Arbeitsvorgänge mechanisieren. Soweit es im Einzelhandel zweckmäßig ist, wurden die mechanisierten Arbeitsvorgänge zerlegt und Arbeitsteilung innerhalb der Betriebe durchgeführt.

Die Beschränkung der Warenmuster wirkt sich für die Unternehmung in einer Verkleinerung des Lagers aus, da der Einzelhandelsbetrieb die Massenartikel täglich beziehen kann und nur geringe Mengen auf Lager zu halten braucht. Die Kapitalsumme, die die Unternehmung in Waren anlegen muß, ist geringer, als wenn sie eine große Anzahl Artikel führt. Wenn bei geringerer Lagerhaltung der Umsatz beschleunigter erfolgt, wird das investierte Kapital besser ausgenutzt. Dies wirkt dann auf Senkung der Unkosten hin. Das Einzelhandelsunternehmen kann seine Preise ermäßigen, erzielt dadurch größeren Absatz und infolgedessen einen höheren Reingewinn.

Auf diesen Prinzipien baut die *Großunternehmung* auf. Ihr Vordringen im Einzelhandel ist eng mit dem Aufkommen und dem Siege der Massenfabrikation verbunden. Bei dem Verkaufe standardisierter Ware hat die Großunternhemung prinzipiell einen Vorsprung gegenüber dem selbständigen Einzelhändler, da das Massenprodukt der Großunternehmung Mechanisierung und Schematisierung der Arbeit bringt und damit Ersparnisse, die der selbständige Einzelhändler nicht zu erzielen in der Lage ist.

Die Standardisierung der Waren ist nicht in allen Branchen des Einzelhandels durchführbar. Bei den Waren des täglichen Bedarfs ist sie eher möglich als bei denen des periodischen Bedarfs. Die Waren des täglichen Bedarfs — die Amerikaner nennen sie „Necessitis" einschließlich „Semi-Necessities" —, sind kaum Änderungen unterworfen. Sie werden täglich immer wieder gebraucht und verlangt. Sie haben einen „repeat market".[1]) Im Kolonialwarenhandel sind die Waren besonders leicht standardisierbar, es gibt bestimmte Qualitätsunterschiede, die festliegen und dem Konsumenten bekannt sind. Die einzige wechselnde Größe ist die Menge, die die Kunden verlangen. Aber die Käufer können dazu erzogen werden, immer nur Pfundpackungen usw. zu verlangen. Daher war eine Beschränkung der Artikel im Kolonialwarenhandel besonders leicht möglich und erklärt den schnellen Aufstieg der Kolonialwaren-Massenfilialsysteme. Aber auch auf dem Gebiete der Drogen, der 5- und 10-Cents-Waren, der Kurz-, Tabak- und Zuckerwaren ist eine weitgehende Standardisierung möglich. Die Waren des periodischen Bedarfs sind dem Einfluß der Mode unterworfen. Außerdem ist es für einen Einzelhandelsbetrieb immer nötig, verschiedene Größen zu führen. Nun hat man beobachtet, daß gewisse Preislagen von der Mehrzahl der Konsumenten am meisten verlangt werden. Daher hat man sich auf diese Preislagen, wie 5-Dollar-Schuhe, 6-Dollar-Hüte, 22,50-Dollar-Anzüge usw., spezialisiert. Dabei wirkt die Notwendigkeit, viele Größen zu führen, immer wieder der Spezialisation entgegen. Man hilft sich aber so, daß man nur oft verlangte Größen führt, also nur „normale" Menschen versorgen kann. Die Möglichkeit der Standardisierung der Einzelhandelswaren und die dadurch zu erzielende hohe Umsatzgeschwindigkeit hat in der Nachkriegszeit im Mittelpunkt der Diskussion in den Vereinigten Staaten gestanden. Man erwartete von ihr alles Heil. Es ist wohl anzunehmen, daß die Standardisierung noch weitere Fortschritte macht, sicherlich viel weitere Fortschritte als in Europa. Aber die ungeheure Verschiedenheit der Wünsche der Konsumenten wirkt einer weitgehenden Verringerung der Warenmuster entgegen. Es wird immer eine entscheidende Frage für jeden Einzelhandelsbetrieb

[1]) Hayward, The Chain Store, S. 1.

sein, ob er seine Waren auf wenige Muster beschränken, oder ob er seinen Kunden eine reiche Auswahl bieten will. James Simpson, der Präsident des Warenhauses Marshall Field and Company, sagt in einem Artikel: „Was ist wichtiger als schnelle Umsatzgeschwindigkeit?" in Nation's Business:[2]) „Wir fühlen, daß hohe Umsatzgeschwindigkeit eine gute Sache ist. Ein zufriedener Kunde ist eine andere gute Sache. Wenn wir beides haben können, so handeln (merchandising) wir unter idealen Bedingungen. Aber wenn, wie es oft geschieht, wir eins von beiden dranzugeben haben, so lassen wir es gewöhnlich die hohe Umsatzgeschwindigkeit sein."[3]) Um eben die Wünsche aller Kunden zu befriedigen, ist es im Einzelhandel nötig, eine große Auswahl an Waren zu führen. Wenn eine Unternehmung das als ihr Ziel betrachtet, schafft sie sich dadurch „Prestige", es kommt ihr dann nicht so sehr auf den augenblicklichen Gewinn, sondern auf den dauernden Erfolg an, da die Kunden immer zu der Unternehmung zurückkehren, wo sie wissen, daß sie eine große Auswahl an Waren vorfinden. „Ein Geschäftsmann benötigt in meinen Augen einen zweifachen Blick: er benötigt die Fähigkeit, den nahen Reingewinn zu sehen, aber gleichzeitig muß er fähig sein, sich den Reingewinn vorzustellen, der aus wachsendem Umsatze im Laufe der Jahre durch Schaffung von Prestige entstehen kann."[4])

Zusammenfassend kann man sagen: Die Massenfabrikation hat dem Einzelhandel eine Beschränkung der Warenmuster gebracht. Dies ermöglichte eine Massenverteilung, die vornehmlich die Massenfilialsysteme betreiben. Ihrer Entwicklung sind aber Grenzen dadurch gesetzt, daß es nicht möglich ist, den gesamten Bedarf zu standardisieren. Die Deckung dieses Bedarfes, der nicht standardisierbar ist, bleibt nach wie vor dem selbständigen Einzelhändler vorbehalten.

II. Der Einfluß des schnellen Modewechsels.

Durch fortgesetzte Fabrikation derselben Ware wird einmal der Zeitpunkt erreicht, wo die Konsumentenschaft weniger aufnahmefähig wird. Nicht etwa, weil sie die betreffende Marke nicht mehr schätzt, sondern deshalb, weil die Ware sich noch nicht verbraucht hat. Der Massenfabrikant braucht aber Absatz. Deshalb muß er dem Konsumenten etwas Neues bieten. Er bringt seine Ware in anderer Ausführung heraus. Der Konsument wird davon überzeugt, daß er nun diese Ware haben müßte, die andere sei veraltet. Da man in Amerika sehr auf den Fortschritt bedacht ist, ist jeder bestrebt, diesen Wechsel mitzu-

[2]) Simpson, a. a. O. S. 21.
[3]) Ebenda.
[4]) Simpson, a. a. O. S. 22.

machen, um nicht als rückständig zu gelten. Charles F. Kettering von den General Motor Research Laboratories drückt dieses Bestreben, durch den Modewechsel neuen Absatz zu schaffen, durch die schlagenden Worte aus: „Keep the consument dissatisfied",[1]) „halte den Konsumenten unbefriedigt", und sagt dann weiter: „Wenn jedermann befriedigt wäre, so würde keiner das neue Ding kaufen, weil keiner es wünschen würde, und damit jeder es wünscht, muß das Ding in veränderter Form herauskommen."[1]) Das ist die Aufgabe der neuzeitlichen von den Produzenten lanzierten Mode. Sie ist aus dem Bestreben entstanden, neuen Absatz zu schaffen. Massenproduktion ist nur möglich bei Massenabsatz, der aber nicht ohne weiteres gegeben ist, sondern erst erzeugt werden muß. Der Markt für ein Massenprodukt ist leicht gesättigt, die Mode muß jeweils einen neuen Markt schaffen. „Weder ist das Automobil die einzige Ware, für welche die Mode einen Markt, der gestern befriedigt war, umgewandelt hat in einen solchen, der heute wieder gefüllt werden kann. Jede Mode — ohne Rücksicht auf ihre Ursachen — übt denselben Einfluß auf Verkaufsmärkte aus, sie macht den Käufer von gestern zum Kunden von morgen."[2]) Man muß berücksichtigen, daß die Mode in den Vereinigten Staaten einen anderen Charakter hat als in Deutschland. Während hier wohl gewisse Tendenzen durch die Mode bestimmt werden, der einzelne aber im Rahmen der herrschenden Mode Individualität sucht, bestimmt die Mode in den Vereinigten Staaten maßgebend das ganze äußere Bild des gesellschaftlichen Lebens. Sie übt einen Zwang aus, dem sich keiner entziehen kann. Innerhalb der herrschenden Moderichtung ist die Ware gleich, so daß Massenabsatzmöglichkeit besteht. „Und auch die herrschende Mode wird so wortgetreu mitgemacht, so unbekümmert um den einzelnen Menschen, dem sie sich anpassen sollte, daß die Kleidung trotz aller Unterschiede in Qualität und Farbe zur Uniform wird."[3]) Mode hat es nun schon immer gegeben, aber „als ein überwältigender wirtschaftlicher Faktor ist es hauptsächlich ein Nachkriegsphänomen."[4]) „Die Mode (Style) wird immer bedeutender im Einzelhandel (Merchandising). Es scheint deshalb klar zu sein, daß der Einfluß der Mode nicht abnehmen wird, im Gegenteil sie wird tiefere Bedeutung und umfassendere Anwendung erlangen, soweit Fortschritte in der Technik der Produktion und der Verteilung sich ereignen."[5]) Nun ist es aber nicht so, daß der Fabrikant von sich aus allein die Mode bestimmt, denn dann wäre nicht die Ungewißheit zu erklären, die

[1]) Nation's Business, Vol. XVII, S. 30.
[2]) Mazur, Mass Production, a. a. O. S. 478.
[3]) Halfeld, a. a. O. S. 212.
[4]) Mazur Mass Production, S. 477.
[5]) Keeping, „In Place in the Style Cycle" H.B.R., V, S. 345.

immer darauf hinweist, ob der Konsument nun wirklich auch die neue Moderichtung durch seine Kaufgeneigtheit unterstützen wird. Letzten Endes ist es doch der Konsument, der die Entscheidung über den Erfolg einer Mode fällt.

Diese Entwicklung hat sich nun auch für den Einzelhandel in ganz bestimmter Weise ausgewirkt. Kaum ist durch die Standardisierung der Waren für den Einzelhandel ein Risikofaktor vermindert, als ihm in dem schnellen Modewechsel ein noch größeres Risiko entsteht. Es besteht jetzt die Gefahr, daß eine Unternehmung irgendeine Moderichtung für aussichtsreich hält, Verkäufe tätigt und dann feststellen muß, daß eine andere Moderichtung sich durchsetzt. Dann kann sich die Unternehmung nur mit Verlusten ihrer Ware entledigen. Um dieser Gefahr zu begegnen, ist genaue Marktbeobachtung nötig. Es besteht jetzt die Aufgabe, die Unberechenbarkeit der Verteilungsmenge mit der Notwendigkeit fortlaufender Produktion in Einklang zu bringen. Der unabhängige Einzelhändler ist an seine Stadt gebunden, er weiß nicht genau, was in den Hauptmodezentren in Paris, London und New York vor sich geht. Dort haben die Großunternehmungen ihre ständigen Einkäufer sitzen, die dauernd den Modewechsel zu beobachten haben. Bringt eine Großunternehmung eine neue Mode heraus, so ist die Konsumentenschaft viel eher geneigt, sie anzuerkennen, da das Prestige dieser Unternehmung dahinter steht. Die Warenhäuser, die vornehmlich Modewaren verkaufen, haben dadurch einen Vorsprung im Markte. Noch in anderer Weise ist der Modewechsel für die Entwicklung von Großunternehmungen günstig. Es ist dargestellt worden, daß sich die Kettensysteme des Bekleidungsgewerbes sehr schnell entwickelt haben. Das ist auf Spezialisation in Modewaren zurückzuführen. Durch die Spezialisation war es den Kettensystemen des Bekleidungsgewerbes möglich, ihre ganze Kraft auf die Marktbeobachtung zu konzentrieren und durch schnellen Umsatz das Risiko, das durch Modewechsel gegeben ist, zu vermindern. Es muß mit allem Nachdruck darauf hingewiesen werden, daß gerade in der durch den raschen Modewechsel bedingten Ungewißheit über den Absatz einer Ware ein starker Verteuerungsfaktor liegt. Das hat mit der Organisation des Einzelhandels oder mit seiner rationellen Betriebsweise nichts zu tun. Es liegt einfach daran, daß die Konsumentenschaft die Freiheit der Wahl hat, was sie kaufen will, und ihre Entscheidung läßt sich nicht voraussagen. Bei der Beseitigung dieses Risikos, das aus dem schnellen Modewechsel entsteht, ergeben sich für den gesamten Einzelhandel mehr Ersparnisse, als durch Rationalisierung zu erreichen wäre. Die Entwicklung der Mode in der Nachkriegszeit war den Großunternehmungen günstiger als den Kleinunternehmungen, wenn man von ausgesprochenen modischen Luxusbedarf absieht, dessen Befriedigung immer exklusiven Spezialgeschäften obliegen wird.

III. Die Notwendigkeit intensiver Werbung.

Massenfabrikation ist für eine Unternehmung nur dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, das Produkt laufend abzusetzen. Den Konsumenten kann sie dazu nicht zwingen, dieser kann sich täglich von neuem für irgendeine Ware entscheiden. Aber gerade darin, daß sich der Konsument täglich immer wieder für die Ware des Massenfabrikanten entscheidet, liegt für diesen der Gewinn. Also muß er ihn zu beeinflussen suchen, damit er nur seine Ware kauft. Deshalb muß er die Ware zunächst aus der Masse aller übrigen herausheben und sie kennzeichnen. Das tut er dadurch, daß er ihr einen Namen gibt. Der Name tut es allein auch nicht, also verspricht er dem Konsumenten, daß die Ware, die diesen Namen trägt, immer eine bestimmte Qualität hat. Und um dem Markte Sicherheit zu geben, gab er der Ware mit einem speziellen Namen einen bestimmten Preis. Damit war der *Markenartikel* geschaffen. Der Fabrikant mußte sich nun aber an die Konsumenten wenden, um sie von der Güte seiner Ware zu überzeugen. Das erreichte er durch die Reklame, und so ist es selbstverständlich, daß Amerika mit seiner Massenfabrikation auch die entwickeltste Werbekunst besitzt. Tag für Tag muß der Konsument daran erinnert werden, daß er doch nur jene Marke kaufen soll. Je stärker der Massenfabrikant seine Produktion ausdehnt, desto geringer werden die Kosten pro Wareneinheit, aber desto schwieriger wird der Absatz und desto größer die Werbe- und Vertriebskosten. So ergibt sich das Paradoxon des Princips der Massenfabrikation, daß sinkenden Produktionskosten steigende Verteilungskosten gegenüberstehen.

Für den Einzelhandel hat diese Entwicklung die Folge, daß durch das Aufkommen der Markenartikel die individuelle Arbeit des Einzelhändlers ausgeschaltet wurde. Der Kunde kam, beeinflußt durch die Werbung eines Unternehmens, und verlangte eine bestimmte Marke. Damit wurde dem Einzelhandel die Pflicht der persönlichen Kundenbearbeitung durch lange Verkaufsgespräche abgenommen. Darin liegt die verbilligende Wirkung der Werbung, daß sie die Waren verkaufen hilft, die sonst nur durch persönliche Anstrengung des Einzelhändlers an den Kunden verkauft werden konnten.

Der Verkauf solcher Markenartikel bedeutet für die Einzelhandelsunternehmung eine Abhängigkeit vom Fabrikanten. Um ihre Selbständigkeit zu wahren, sind viele Massenfilialsysteme bemüht, ihre eigenen Markenartikel einzuführen. Das verlangt auf seiten der Einzelhandelsunternehmung größere Verkaufsanstrengung, um ihre Markenartikel bekannt zu machen. Die Massenfilialsysteme werden aber immer wieder gezwungen, durch neue Werbemittel die Konsumenten zu gewinnen, um die Ware in den Markt zu pressen.

Die Mode war geschaffen worden, um immer wieder in einem schon gesättigten Markte neuen Kaufwillen zu erzeugen.

Zur Unterstützung dieser Aufgabe dient die Reklame. Da der Erfolg oder Mißerfolg einer Unternehmung von der Entscheidung der Konsumentenschaft abhängt, muß es das notwendige Bestreben sein, den Willen der letzteren zu beeinflussen. Wenn sich eine Unternehmung für die Propagierung einer Moderichtung entscheidet, muß es ihr Ziel sein, ihren Kunden klar zu machen, daß sie die gesellschaftlich anerkannte Mode vertreten. Das setzt auf seiten der Unternehmung den Einsatz immer neuer Kräfte voraus. Derjenige, der am nachhaltigsten den Kaufwillen zu beeinflussen weiß, wird auch den größten Erfolg im Markte haben. Die Großunternehmungen können der Notwendigkeit erfolgreicher Werbung eher nachkommen als die Kleinunternehmungen. In einer Großstadt wird eine Kleinunternehmung fast regelmäßig auf Werbung im modernen Sinne (Zeitungsreklame usw.) verzichten müssen. Daher wird das Kleinunternehmen darauf beschränkt, durch persönliche Empfehlungen und Dienstleistungen zu werben. So findet eine natürliche Arbeitsteilung zwischen Groß- und Kleinunternehmen statt. Es kann eingewandt werden, daß es schon immer Unternehmungen im Einzelhandel gegeben hat, die um ihre Kunden geworben haben. Das ist nicht zu bestreiten. Der Einzelhandel wurde aber vornehmlich von dem kleinen Unternehmer beherrscht, dessen Werbung in seinem persönlichen Kontakt mit seinen Kunden lag. Er machte wenig oder gar keine Anstrengung, neue Kunden hinzuzugewinnen. In der Nachkriegszeit wurde nun entscheidend, daß sich durch die Entwicklung des Markenartikelwesens und der Modewaren die zwingende Notwendigkeit ergab, den Markt durch Werbung intensiv zu bearbeiten und zu erweitern. Diese Notwendigkeit erkannten die Großunternehmungen und gaben dem Einzelhandelsmarkte ein anderes Gepräge, indem sie bewußt immer wieder um neue Kunden werben. Damit hielt auf dem Einzelhandelsmarkte ein neuer Geist Einzug, der Geist des kapitalistischen Unternehmers, der nicht damit zufrieden ist, seinen Lebensunterhalt zu verdienen, wie der kleine Einzelhändler, sondern darüber hinaus hohe Gewinne zu machen. Gerade der Einzelhandel war es, der sich am längsten diesem Geiste verschlossen hatte. Nicht aus Rückständigkeit, sondern weil seine Struktur ihn nicht erforderte. Erst der Sieg der Massenfabrikation und die wachsende Bedeutung des schnellen Modewechsels mußten ihn verwirklichen.

IV. Der Einfluß der zunehmenden Automobilisierung auf die Standortsprobleme im Einzelhandel.

Bisher verband man mit der Vorstellung eines Großbetriebes im Einzelhandel die des Warenhauses. Wie schon in der Einleitung ausgeführt wurde, ist es für eine Großunternehmung nicht notwendig, daß sie sich auf große Betriebseinheiten stützt,

sondern oft zerfällt sie in viele kleine. Die zunehmende Automobilisierung in den Vereinigten Staaten hat die Tendenz, Großunternehmungen in kleinere Betriebseinheiten aufzuspalten, unterstützt.

Die Wahl des richtigen Standortes ist für einen Einzelhandelsbetrieb von entscheidender Bedeutung. Der Standort bestimmt seinen Markt, d. h. den Kreis der Konsumenten, die bei den gegebenen Verhältnissen als voraussichtliche Kunden in Frage kommen. Ob sie wirklich zu Kunden werden, hängt teilweise von den Leistungen des Betriebes selber und von den gegebenen Konkurrenzverhältnissen ab. Julius Hirsch hat allgemeine Standortsregeln für die Einzelhandel aufgestellt. Geschäfte des täglichen Bedarfs folgen den Konsumenten in die Wohnviertel, Geschäfte des periodischen Bedarfs suchen die Geschäftsstraßen auf. Diese Standortsregeln können als allgemeine Richtlinien hingenommen werden. Es kommt nun darauf an zu zeigen, durch welche Umstände sie eine Abänderung bzw. ihre Grenzen finden.

Als die Warenhäuser, die vornehmlich den periodischen Bedarf befriedigen, aufkamen, sagten viele ihnen in Amerika eine glänzende Zukunft voraus. Unter dem Einfluß des marxistischen Gedankenbildes nahm man an, daß sich die gesamte Verkaufstätigkeit späterhin nur noch in einigen riesigen Warenhäusern vollziehen würde. Die selbständigen Einzelhändler fühlten sich in ihrer Existenz schwer bedroht; doch waren alle übertriebenen Erwartungen Trugbilder. Die Warenhäuser nahmen wohl eine bedeutende Entwicklung, aber doch nur eine solche, die ihnen innerhalb der Gesamtorganisation des wirtschaftlichen und sozialen Lebens möglich war. Das Warenhaus muß täglich große Käufermassen bewältigen. Je größer es wird, desto größere Käufermassen hat es nötig, um bestehen zu können. Der Standort dieser Unternehmungen befindet sich ausschließlich in den Geschäftsvierteln großer Städte, wo täglich große Menschenmassen zusammenströmen, wo also täglich ein großer Markt vorhanden ist. Da diese Viertel außerordentlich verkehrsreich sind, sind sie von Autos überfüllt. Es kann der Zeitpunkt eintreten, wo es für die Kunden sehr schwierig, unangenehm und mit großen Zeitverlust verbunden ist, die Warenhäuser aufzusuchen, so daß sie es vorziehen, ihre Einkäufe dort zu tätigen, wohin sie leichter gelangen können. Die seit dem Kriege außerordentlich gestiegene Automobilisierung in den Vereinigten Staaten wirkt sich nachteilig für das Warenhaus aus, da der durch seinen Standort gegebene Markt nicht mehr erweiterungsfähig ist, und zwar aus folgenden Gründen: 90—95% aller Kunden der Warenhäuser sind Frauen. Viele von ihnen fahren ihr eigenes Automobil. Wenn sie ihre Einkäufe besorgen, möchten sie vor den Geschäften vorfahren und dort ihr Auto parken lassen. Das setzt aber genügend Parkplätze voraus, die innerhalb der großen Städte nicht vorhanden sind. Der täglich wachsende Kundenstrom läßt nach, so daß das Warenhaus erkennen muß, daß keine großen Entwicklungsmöglichkeiten an dem einmal gegebenen Standort mehr bestehen. Es ist dann für ein Warenhaus die Grenze der in einem bestimmten Bezirk überhaupt zu erzielenden Käufe erreicht. Eine weitere Ausdehnung ist bei den gegebenen Verhältnissen unmöglich, wenn die Marktgröße, die Größe, die durch die objektiven Gegebenheiten bestimmt wird, nicht durch technische Verbesserungen, wie Bau von Untergrundbahnen, verbessert werden kann.

Aus verschiedenen Berichten der H.B.R.[1]) geht hervor, daß diese Grenze von einigen Warenhäusern bereits erreicht ist. Die Unmöglichkeit der Lösung des Verkehrsproblems hat eine Grenze für die weitere Entwicklung vieler Warenhäuser gesetzt. Die Betriebsgröße stößt sich an der Marktgröße und kann über diese nicht hinauswachsen. Daher ist die Tendenz vorhanden, daß Warenhäuser dazu übergehen, in den Vorstädten, wo dem Kunden genügend Parkplatz geboten werden kann, Geschäfte zu eröffnen, um ihren Kundenkreis zu erweitern. Auch haben verschiedene Warenhäuser versucht, Versandabteilungen zu schaffen, was sich übrigens nicht bewährt hat. Für das Warenhaus als Betriebseinheit ist die Grenze erreicht. Die Unternehmung entwickelt sich jedoch weiter.

Nimmt man nun an, daß es für ein Warenhaus möglich wäre, doch noch größere Käufermassen heranzubringen, so käme bald der Zeitpunkt, wo es auf dem ihm zur Verfügung stehenden Raume neue Käufermassen nicht mehr bedienen könnte. Das Warenhaus müßte also an eine Erweiterung denken. Hier beginnt ein inneres Verkehrs- und Transportproblem, an dem die Entwicklung scheitern kann. Die Vergrößerung des Warenhauses könnte dadurch geschehen, daß mehr Stockwerke aufgesetzt werden. Eine Grenze bildet allerdings die beschränkte Möglichkeit, auf einem gegebenen Standort die Gebäude zu erhöhen. Da die Kunden durch das Erdgeschoß müssen, um zu den oberen Stockwerken zu gelangen, entwickelt sich dort eine große Ansammlung von Kunden, die den Verkehr innerhalb des Gebäudes erschweren. Die Fahrstühle sind überlastet, es gelingt nicht mehr, genügend Käufer in die oberen Stockwerke zu bringen, teils wegen technischer Schwierigkeiten, teils weil die Kunden die Unannehmlichkeit des langen Fahrstuhlfahrens nicht auf sich nehmen wollen. Wenn eine gewisse Höhe des Gebäudes erreicht ist, beginnt das Gesetz des abnehmenden Ertrages in den einzelnen Stockwerken für das Warenhaus zu wirken.

Man kann davon sprechen, daß vielen Warenhäusern in den Riesenstädten nur noch eine langsame Entwicklung möglich ist, da sie sich an der Grenze des überhaupt Erreichbaren bewegen. Um ihre Stellung trotzdem behaupten zu können, müssen sie, um ihren Kundenkreis zu erweitern, diesem immer größere Vorteile

[1]) Harvard Business Review, Nr. 1, S. 81, Vol. VI, Department Store Expansion.

bieten, die sich in einem größeren Unkostenkonto auswirken. Auch das innere Verkehrsproblem wächst sich bei seiner Zuspitzung in höheren Unkosten aus. Beides wirkt dahin, daß die Warenhäuser versuchen, ihre Unkosten zu drücken. Da ihnen einzeln keine Möglichkeiten gegeben sind, suchen sie durch Zusammenschlüsse sich Vorteile zu verschaffen. Den Warenhäusern als Betriebseinheit droht also vornehmlich die Gefahr des Rückganges durch die Schwierigkeit der Lösung des Verkehrsproblems, eine Gefahr, die selbst das bestgeleitetste Warenhaus treffen kann.

Die Postauftragshäuser befriedigen den periodischen und den täglichen Bedarf. Sie nehmen bei der Betrachtung der Standortsregeln eine Sonderstellung ein, trotzdem können sie sich nicht den allgemeinen Veränderungstendenzen, die auf den Standort wirken, entziehen. Bei der großen Ausdehnung Amerikas war es vielen Bewohnern des platten Landes schwer, ihre Einkäufe in Städten zu tätigen. Für sie waren die Postauftragshäuser da. Ihr Markt war ein unendlich weites Gebiet, aber sie suchten auch innerhalb dieses Gebietes sich am günstigstgelegenen Orte festzusetzen (Chicago als Mittelpunkt eines weiten Farmgebietes). Jetzt besitzt auch der Farmer in den entlegensten Teilen des Landes sein Automobil. Es besteht für ihn die Möglichkeit, in den nächsten Ort zu fahren, um dort seinen Einkauf zu tätigen. Die Filialen der Kettenläden sind bis in die Landstädte vorgedrungen und haben dort den Postauftragshäusern empfindliche Konkurrenz gemacht. Daher befanden sich die Postauftragshäuser plötzlich der Tatsache der Verengung ihres Marktes gegenüber. Diese konnten mit einer Vermehrung ihrer Umsätze nicht mehr rechnen. Hinzu kommt, daß die Landwirtschaft in den Vereinigten Staaten sich in einer Dauerkrise befindet, so daß mit einer Zunahme der Kaufkraft der Landbevölkerung nicht mehr zu rechnen ist.

Seit dem Kriege hat eine zunehmende Abwanderung vom platten Lande in die Städte stattgefunden. Die größeren Verdienstmöglichkeiten in der Stadt veranlaßten die Bevölkerung dazu. Über die Bevölkerungsbewegung vom Lande in die Stadt gibt folgende Tabelle[2]) Aufschluß:

Im Jahre	Personen, die die Farmen verlassen, um sich in der Stadt niederzulassen	Personen, die die Stadt verlassen, um sich auf Farmen niederzulassen	Reinbewegung von Farmen zu Städten
1922	2 000 000	880 000	1 120 000
1924	2 075 000	1 396 000	679 000
1925	1 900 000	1 066 000	834 000
1926	2 155 000	1 135 000	1 020 000
1927	1 978 000	1 374 000	604 000

[2]) Aus M. St. Pukeyser, a. a. O. S. 524.

. Aus dieser Tabelle geht hervor, daß seit 1922 die Farmbevölkerung dauernd abgenommen hat, so daß die Postauftragshäuser mit einem Rückgang ihrer Kundschaft rechnen mußten. Die Konkurrenz der beiden größten Postauftragshäuser mußte immer schärfere Formen annehmen, da z. B. 4/5 der Kunden von Sears, Roebuck auch den Wardkatalog bekommen. So sahen sich die beiden Postauftragshäuser von Sears, Roebuck & Co. und Montgomery, Ward & Co. der Tatsache gegenüber, daß ihre Betriebsgröße die Grenze der Entwicklungsfähigkeit erreicht hatte. Eine Investition von Kapitalien zum Ausbau der Betriebe hätte keinen zufriedenstellenden Ertrag versprochen, da der durch ihren Standort gegebene Markt sich nicht erweitern ließ. Diese Unternehmungen büßten in ihrer Konkurrenzfähigkeit nicht etwa deshalb ein, weil sie nicht rationell arbeiteten; sie wurden vielmehr in ihrem Bestand bedroht, weil die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Struktur sich gewandelt hatte.

Die Massenfilialsysteme sind von den durch die zunehmende Automobilisierung hervorgerufenen Standortsverschiebungen begünstigt worden. Sie verkaufen vornehmlich Waren des täglichen Bedarfs. Das Massenfilialsystem ist in der Wahl seiner Standorte viel freier und beweglicher als ein Warenhaus oder Postauftragshaus. Das Betreiben dieser zwei Betriebsformen setzt immer das Vorhandensein großer Märkte voraus, während die Eröffnung eines Filialbetriebes kleinere Märkte verlangt. Ein Fehlschlag in der Wahl des Standortes kann von einer Großunternehmung leichter getragen werden. Das Entscheidende ist aber, daß die Filialsysteme dem Kunden folgen können. Sie passen sich den wechselnden Wohnverhältnissen und Kaufgewohnheiten besser an. Die Unannehmlichkeiten des Einkaufs für den Kunden in den Geschäftsvierteln der Stadt können sie sich insofern zunutzemachen, als sie Filialen in den Wohnvierteln eröffnen, wohin der einzelne Kunde leichter gelangen kann. In vielen Ausführungen wird immer wieder betont, welch großen Wert die Filialsysteme auf die Möglichkeit bequemen Parkens vor ihren Filialen legen. Wenn auch die Massenfilialsysteme ihre Filialen in den Wohnvierteln eröffnen können, suchen sie hier die verkehrsreichen Gegenden auf. „Die Kettenläden, welche fast nur Waren führen, die viel verlangt werden, beachten die Notwendigkeit des Standortes bei dem Verkauf von „Bequemlichkeitsgütern“ (convenience goods), deshalb sind sie in irgendeinem Teil gelegen, der ausreicht, eine ihrer Filialen zu versorgen. Das gilt nicht allein für Kolonialwarenläden, sondern auch für alle anderen Branchen, in denen sie tätig sind. Die Kettenorganisationen ermöglichen eine Kaufbequemlichkeit, so daß die Konsumenten nicht Entfernungen zurücklegen müssen, um „standard convenience goods“ zu kaufen. Sie legen ihre Filialen so nahe wie möglich zu ihren zukünftigen Käufern.“[3])

[3]) Dewhurst a. a. O. S. 50

3. Kapitel.

Die amerikanischen Konsumenten und die Großunternehmungen.

I. Die typische Geisteshaltung der amerikanischen Konsumenten.

Die amerikanische Literatur prägte das Wort vom „König Konsumenten". Man kann bei ihrem Studium immer wieder beobachten, welche Mühe man sich macht, die Wünsche der Konsumenten zu erkennen, um sie beeinflussen zu können. Copelands Untersuchungen über die Kaufmotive (buying motives) der Konsumenten sind dafür ein Beispiel.[1]) Gerade die amerikanische Literatur hat mit aller Schärfe erkannt, daß der Erfolg oder Mißerfolg einer Einzelhandelsunternehmung letzten Endes von der Kaufentscheidung der Konsumenten abhängig ist. „. . . ., die Konsumenten sind die Herrscher auf dem Einzelhandelsmarkt. Was die Konsumenten gegenwärtig oder zukünftig (potentially) verlangen, macht die Gegenstände aus, die der Einzelhändler liefern muß. Wenn er es nicht kann, so muß er Raum machen für denjenigen, der es kann."[2])

Seit Jahrhunderten ist die Familie die Einheit des sozialen Lebens, im Einzelhandel tritt sie auch als Einheit auf. Dort ist die Frau ihre Repräsentantin. Sie gibt das Geld aus, jedoch nicht um einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, sondern um irrationale Werte zu verwirklichen (Wohlergehen der Familie). In dieser Gegenüberstellung sieht der Amerikaner den großen Zwiespalt des gesellschaftlichen Lebens: Der Mann verdient das Geld in hartem Kampfe und die Frau gibt es gleich wieder aus.[3]) Die ihr zur Verfügung stehende Geldsumme bildet die Begrenzung dessen, was sie ausgeben darf. Aber innerhalb dieser Grenzen hat sie die Freiheit der Entscheidung. Diese wird bestimmt durch überkommene Gewohnheit, durch die soziale Stellung der Familie und durch die Vorstellung, die sie über das Wohlergehen der Familie hat. Wesley C. Mitchell nennt es in einem

[1]) Copeland, Principles, S. 155 ff.

[2]) Consumers' Buying Motives, a. a. O. S. 139 ff. — Nystrom, Economics, S. 49.

[3]) Vgl. hierzu Mitchell the Backward Art oft Spending Money, S. 269 ff. — Edie, New economics, Kap. The Science of Spending Money. S. 346 ff., Consumers Wants and Psychology, S. 348 ff. — Clark, Economic and Modern Psychology.

interessanten Aufsatz — der es in der amerikanischen Literatur zu klassischer Bedeutung gebracht hat — „The Backward Art of Spending Money", die zurückgebliebene Kunst des Geldausgebens.[4]) Der Geschäftsmann kann am Ende eines Jahres den Gewinn feststellen, denn für ihn ist nur der Geldwert aller Dinge entscheidend. Die Hausfrau kann aber nicht in Zahlen niederlegen, inwiefern sie das Ziel, die Gesunderhaltung und das Glück der Familie, erreicht hat. Darin sieht der Amerikaner den grundlegenden Unterschied zwischen der Tätigkeit einer wirtschaftlichen Unternehmung und der Familie, wenn sie als Einheit im Markte auftritt. Solange es die Familie in ihrer heutigen Form gibt, wird es eine „Backward Art of Spending Money" geben, sie wird so lange bestehen, als der Konsument persönliche Wünsche im Einzelhandel zu befriedigen sucht. Diese ganze Aufrollung des Gegensatzes zwischen einer Haushaltwirtschaft und einer Marktwirtschaft erscheint für deutsches Denken befremdlich, sie ist nur aus der amerikanischen Geisteshaltung zu verstehen. Es ist der Glaube, daß alle Lebenserscheinungen, mögen sie auf dem Gebiete der Kunst, der Religion oder sonstwo liegen, in ihrer Bedeutung zahlenmäßig erfaßt werden können. Die Zahl allein zeigt den Erfolg oder Nichterfolg an. Alles Leben ist rechnerisch zu erfassen. Nur aus dieser Geisteshaltung heraus sind die Versuche zu verstehen, die in Amerika gemacht wurden, das Mögliche und Unmögliche, seelische Werte und künstlerisches Schaffen in Dollarwerten auszudrücken. Man erkennt die Abhängigkeit der Einzelhandelsunternehmungen von den Familieneinheiten und sucht die Entscheidungen der Konsumenten im voraus zu bestimmen, um daraus Gesetzmäßigkeiten abzuleiten. Aber man kommt zu der Überzeugung, daß das nicht geht. Daher setzt man sich mit den Entscheidungen der Hausfrau auseinander. Diese Erkenntnis, daß die amerikanische Frau die Herrscherin in der Familie ist, haben sich die Großunternehmungen weitgehend nutzbar gemacht, um ihre Verkaufspläne zu entwerfen. „Der Geschäftsmann, der den Markt seiner Ware zu erweitern sucht, geht von dem Grundsatz aus, daß es die Amerikanerin ist, die die Kaufkraft der Familie kontrolliert, sie ist es also auch, die die Zugkraft seiner Reklame zu erobern hat. So werben die Annoncen und Bildreklamen beständig um ihre Gunst, so wird ihre Vermittlung gesucht, um das Geld, das der Mann sauer verdienen muß, herauszulocken."[5]) Nach kürzlichen Schätzungen kaufen die amerikanischen Frauen 81% aller Kolonialwaren, 78% der Drogen, 82% des Warenhausumsatzes, 80% der elektrischen Apparate, 80% der Juwelen, 98% der Seide, 75% der Herrensocken, 63% der Herrenschlipse (neck-wear), 49% der Kleineisenwaren, 67% der Lederwaren und 68% der Klaviere.[6])

[4]) Mitchell, The Backward Art of Spending, a. a. O. S. 269 ff.

[5]) Halfeld, a. a. O. S. 222.

[6]) Collins, a. a. O. S. 24.

Deshalb gingen die Großunternehmungen darauf hinaus, ihren Betrieben „Sex appeal“ zu geben. „Has your business sex appeal?“[7]) — wirkt Ihr Geschäft auf die Frauenwelt? — wurde das Schlagwort. Man suchte zu ergründen, welche Farbe von Packungen auf die Frauen besonders wirkte, wie sie zu behandeln seien und wie man ihre Gunst gewinnen könne. Diesen Forderungen konnten in erster Linie die Großunternehmungen nachgehen, die Forschungslaboratorien unterhalten, um dieses Geheimnis zu ergründen.

Die Frau ist diejenige in der Familie, die ganz besonders auf die gesellschaftliche Besserstellung und auf einen höheren Lebensstandart Wert legt. Sie richtet daher vorwiegend ihr Bemühen darauf, durch geschickte Verwaltung des Familieneinkommens die Mittel für bessere Bedürfnisbefriedigung bereitzustellen. „Der Kampf der amerikanischen Familien um gesellschaftliche Stellung und um vollständigere Befriedigung einer großen Vielheit von Wünschen veranlaßt viele Frauen, mehr in Pennies zu denken, als die Männer es tun.[8]) Daher muß es das Bestreben der amerikanischen Frau sein, möglichst billig einzukaufen. Sie gilt allgemein als diejenige, die am stärksten gewillt ist, Vorteile, die ihr im Einzelhandel geboten werden, für sich auszunutzen. Man nennt sie einen geborenen „Bargain Hunter“, einen Jäger nach Ramschware.

Jedoch erfordert dieses Absuchen des Einzelhandelsmarktes nach günstigen Gelegenheiten viel Zeit für die Frau. Wäre sie im Hause stark beschäftigt, so wäre ihr das unmöglich, dann hätte auch sie zum nächsten Kaufmann zu gehen, um die notwendigen Waren zu erstehen. Der amerikanischen Hausfrau steht aber genügend Zeit zur Verfügung, um in Muße ihre Einkäufe zu tätigen, da die Hausarbeit durch die Mechanisierung der Küchenarbeiten nicht stark ins Gewicht fällt. Die Fabrik nimmt ihr viele Verrichtungen ab, da sie ihr in Form von Konserven die notwendigen vor- und zubereiteten Lebensmittel liefert. Der Ehemann ist tagsüber beschäftigt, erst abends kehrt er heim, dann bildet aber meistens nicht die Wohnung den Aufenthaltsraum, sondern das Kino und der Klub. Das Ziel vieler Amerikaner, ihren Frauen den „Himmel auf Erden“ zu verschaffen, veranlaßt sie, ihnen jegliche Arbeit abnehmen zu lassen. Der gebildete Amerikaner würde es für unwürdig halten, wenn seine Ehefrau im Hause zu arbeiten hätte. Daher hat sie Zeit, viel mehr Zeit als der Mann, um ihre Einkäufe zu tätigen. Der Frau macht es Freude, die schönen Auslagen der Einzelhandelsgeschäfte zu bewundern. Dadurch wird sie wählerischer, und das mach sie zu einem schwerer zu behandelnden Kunden. Die Amerikanerin ist aber auch leichter durch geschickte Werbung zu beeinflussen.

[7]) Collins, a. a. O. S. 23.
[8]) Clark, Readings in Marketing. S. 7.

Ihre Lektüre sind die unzähligen Magazine, deren Anzeigen sie sorgfältiger liest als die Männer.

Die Betonung der Freiheit der Wahl des Konsumenten in der amerikanischen Literatur könnte zu falschen Schlüssen verleiten. Damit soll nur gesagt werden, daß der Konsument kaufen kann, wo, wann und was er will. Vom Konsumenten aus gesehen gilt dieses auch. Wenn aber jeder Konsument eine andere Wahl träfe in bezug aus dasjenige, was er kaufen will, so gäbe es einen vollkommen chaotischen Markt oder aber nur einen solchen, der auf Kundenbestellung arbeiten könnte. Daher müssen sich die Wünsche der amerikanischen Konsumenten in gleicher Richtung äußern, denn ohne diese Voraussetzung ist Massenabsatz nicht möglich.

Nun entsteht die Frage, ob die Massenproduktion die Gleichgerichtetheit aller Wünsche der amerikanischen Konsumenten erwirkt hat. Diese Frage muß verneint werden. Vielmehr hat gerade umgekehrt die gesamte Geistesrichtung die Kaufmotive, die dem Massenabsatz günstig sind, beeinflußt.

Diese Geistesrichtung entspringt dem amerikanischen Individualismus. Die Amerikaner wollen die Kräfte, die im Individualismus ruhen, sich zum Besten des Landes auswirken lassen, aber sie verbinden ihn mit der Vorstellung, die Hoover in seinem Buche: „Das Wesen Amerikas“ „das festgelegte Ideal des amerikanischen Individualismus, nämlich Gleichheit der Entfaltungsmöglichkeit“[9]) nennt. Dieses Ideal ist so alt wie der amerikanische Mensch selbst. Es findet seinen Ursprung in den religiösen Vorstellungen der ersten Siedler und hat in großem Ausmaße die Kaufmotive der amerikanischen Konsumenten geformt und damit zugleich die amerikanische Wirtschaft mit ihrer Vorherrschaft der Massenproduktion. Ein durchaus geistiges Phänomen hat gestaltend auf die Wirtschaft gewirkt, wenn auch nicht verkannt werden soll, daß starke Wechselwirkungen von seiten der Produktion auf die Geisteshaltung bestehen.

Die Idee der Gleichheit der Entfaltungsmöglichkeiten gab jedem Amerikaner das Bewußtsein, daß er den Feldherrnstab in der Tasche trage. Dieses Bewußtsein konnte er sich nur erhalten, wenn die Gesellschaft nicht durch Klassenunterschiede getrennt war. Daher achten die Amerikaner argwöhnisch darauf, daß sich keiner von dem anderen unterscheidet. „Das Persönliche im amerikanischen Menschen taucht unter und duckt sich, sobald er sich in einer Gruppe befindet ... Er verliert alle Eigenheiten seiner selbst, paßt sich an und übernimmt alle Züge und Eigenschaften der Gruppe. Diese ist ihm wertvoller als sein Ich ... Für den Durchschnittsamerikaner bedeutet ehrliches Bekenntnis zur Volksgesamtheit zunächst einmal Verzicht auf jede persönliche Note. Die Standardisierung der Lebensweise ist un-

[9]) Hoover, a. a. O. S. 18.

zertrennlich von der Psychologie des amerikanischen Menschen. Sie umfaßt alle Besitzschichten, alle Nationalitäten und Bildungsstufen, sie ist das Medium, das die Unterschiede des Blutes verwischt, und einen amerikanischen Armenier einem amerikanisierten Schweden verwandter erscheinen läßt als einen Bayer einem Preußen."[10]) Diese geistige Einstellung der Amerikaner schuf den fruchtbaren Boden für die Entwicklung der Massenproduktion. Auf den Konsumenten lastet der Zwang der Gesellschaft, sich anzugleichen und nicht das Bestreben zu haben, sich zu unterscheiden. Welche Geisteshaltung konnte der Entwicklung der Massenfilialsysteme dienlicher sein als diese? Daher kommt Halfeld zu dem Schluß, daß in Amerika nur „das Massengeschäft als die allherrschende Betriebsform des Kleinhandels denkbar sei."[11]) Es ist der lebendige Ausdruck des amerikanischen Massenwillens zur Gleichheit in der Bedürfnisbefriedigung, und erst von dieser Betrachtung her ist der Erfolg der Massenfilialbetriebe zu erklären. Eine nur ökonomische Betrachtung könnte darüber keinen Aufschluß geben. Da die Massenfilialsysteme standardisierte Ware absetzen, ist ihr Vordringen insoweit möglich, als es ihnen selbst gelingt, die individuellen Bedürfnisse in Massenbedarf zu verwandeln, um ihn dann mit standardisierter Ware zu befriedigen. Eine Grenze hierin ist noch nicht abzusehen, weil von Seiten der Konsumenten keine Reaktion auf die nivellierende Tätigkeit der Massenfilialsysteme zu befürchten ist, daher kann mit einer weiteren Verdrängung des unabhängigen Einzelhändlers gerechnet werden, „steht doch dieser in aussichtslosem Ringen mit der Psyche des Verbrauchers selbst. Dem Massenmenschen imponiert nur der Massenabsatz bis in die Sphäre des persönlichen Geschmackes hinein. Er liebt die uniformierten Läden."[12])

Wurden bis jetzt nur die Massenfilialsysteme als Typ von Großunternehmungen behandelt, so gilt es nunmehr, die Stellung der Konsumenten zu den Großunternehmungen in ihrer Gesamtheit zu begründen. Der Amerikaner begeistert sich leicht an dem Großen in rein quantitativer Beziehung.

Diese Begeisterung zeigt er auch im persönlichen Leben, indem er den großen Unternehmungen eher seine Gunst schenkt als den kleinen, da sie auf ihn imponierender wirken. Nystrom faßt die Wirkung, die die Großunternehmungen auf die Konsumenten ausüben, sehr treffend — besser als es lange Ausführungen sagen können — in den folgenden Sätzen zusammen: „Big business appeals to the imaginations of the people of the twentieth century, especially to the people of the middle and lower classes. The big store suggests class and distinction. To trade there to a certain extent confers distinction. The big store's

[10]) Halfeld, a. a. O. S. 100 u. 101.
[11]) Halfeld, a. a. O. S. 101.
[12]) Ebenda, a. a. O. S. 102—103.

automobile delivery truck calling at one's residence heightens this effect."[13]) Aber diese Einstellung hätte allein die Entwicklung der Großunternehmungen nicht ermöglicht.

Hinzu kommt noch ein anderes, das in Amerika stärker ins Gewicht fällt, als in anderen Ländern. Die Vereinigten Staaten sind von den verschiedensten Nationen bevölkert. Sind die Angehörigen verschiedener Nationen Einwanderer, so haben diese keine Bindungen irgendwelcher Art. Persönliche Bindungen an irgendwelche Einzelhandelsbetriebe fehlen. Heute steht dieses Großunternehmen in der Gunst vieler Konsumenten, morgen jenes. Die amerikanische Bevölkerung fluktuiert sehr stark. Es findet eine Wanderung innerhalb der Städte statt, die den Großunternehmungen, speziell den Massenfilialsystemen, dadurch von Vorteil ist, daß man auch im neuen Stadtteil bei demselben Unternehmen kaufen kann.

Diese Darstellung des amerikanischen Konsumenten mußte sich auf einige typische Herausstellungen beschränken. Wenn man sie auch als positive Beweisführung ablehnt, so zeigt sie doch, daß der Amerikaner durch seine Geisteshaltung der Entwicklung von Großunternehmungen nicht hindernd im Wege steht.

II. Die preis- und verkaufspolitischen Maßnahmen der Großunternehmungen als Mittel der Konsumentenbeeinflussung.

Die Umsätze der Großunternehmungen sind in den letzten Jahren ständig gestiegen. Die Konsumentenschaft hat also bei ihren Einkäufen die Großunternehmungen in stärkerem Maße begünstigt. Diese müssen den Käufern etwas geboten haben, was diese immer mehr veranlaßte, sich den Großunternehmungen zuzuwenden. Wie bei der Betrachtung des amerikanischen Konsumenten gezeigt wurde, besteht für den Käufer im Einzelhandel keine Möglichkeit der rechnerisch-kalkulatorischen Erfolgsbestimmung. Daher muß er sich bei seinen Einkäufen von anderen Motiven leiten lassen. Der Konsument sucht seinen Vorteil im Markte. Für seine endgültige Wahl ist es charakteristisch, daß er sie auf Grund von Vergleichen trifft. Dabei ist es nebensächlich, ob die durch den Vergleich bestimmte Wahl tatsächlich zu dem vorteilhaftesten Kaufe führt. Die Vorteile, die dem Konsumenten geboten werden, liegen entweder im Preise oder im Kundendienst. Im ersten Fall handelt es sich um „Price merchandising", im anderen Falle um „service merchandising". Auf dem Einzelhandelsmarkte ist man nicht leicht geneigt, von Preispolitik der Einzelhandelsunternehmungen zu sprechen. Dem Einzelhändler scheinen keine Entscheidungen über den Preis vorbehalten zu sein, da dieser festliegt, aber trotzdem ist eine große Vielheit an Preisstellungen im Einzelhandel zu beobachten. Es bestehen nicht nur, wie Mills gezeigt hat, Unterschiede in den absoluten

[13]) Nystrom, Economics, S. 261.

Preisen zu einer gegebenen Zeit, sondern auch in starkem Maße in den Preisbewegungen für dieselben Waren in verschiedenen Gegenden.[1]) Diese Preisunterschiede werden bei der folgenden Betrachtung außer acht gelassen. A. W. Shaw hat versucht, eine Einteilung der angewandten Preispolitik zu geben. Er unterscheidet:

1. Verkauf von Waren zum vorherrschenden Preisniveau (selling at the market par, at the normal price),
2. Verkauf von Waren unter dem vorherrschenden Preisniveau (selling et the market minus, below the normal price),
3. Verkauf von Waren über dem vorherrschenden Preisniveau (Selling at the market plus, above the normal price).[2])

Er teilt die Unternehmungen danach ein, welche Preispolitik sie vorwiegend in ihrem Betriebe anwenden. In bezug auf die Ware sind analog drei Verkaufspolitiken zu unterscheiden. Verkauf von low-priced merchandise = billige Ware; medium-priced merchandise = Waren mittleren Preisgenres, und high-priced merchandise = Waren höheren Preisgenres. Es ist klar, daß die angewandte Preispolitik vielgestaltig sein kann. So kann es vorkommen, daß ein Unternehmen vornehmlich beste Waren zu teueren Preisen führt, daneben aber noch einige billigere Waren, die jedoch nicht sehr ins Gewicht fallen. Es ist interessant, daß Sombart unabhängig von Shaw eine ähnliche Einteilung gibt. In seinem „Wirtschaftsleben im Zeitalter des Großkapitalismus" unterscheidet er bei der Behandlung der zunehmenden Spezialisierung im Kleinhandel Luxus-, Ordinär- und Pofelgeschäfte.[3]) Kitzinger sagt dazu: „Luxus ist ein Begriff, den man aus der qualitativen Unterscheidung von Waren herleiten kann, ordinär ist ein Begriff, der mehr oder minder doch in einer Geschmacksrichtung wurzelt, und Pofel ist eine Bezeichnung, die im Wirtschaftsleben wohl im wesentlichen zur Kennzeichnung verflossener Moderichtungen angewandt wird. Die Dreiteilung an sich kann sowohl für Warenhäuser wie Spezialgeschäfte aufrechterhalten werden, wenn man als Luxusqualität die besten Qualitäten einer hergestellten Ware bezeichnet, bei der die Güte des verwendeten Rohmaterials ein gewaltiges Plus gegenüber normaler Beanspruchung aufweist. Die mittlere Qualität, deren Rohmaterial unter Berücksichtigung normaler Beanspruchung und Lebensdauer herausgesucht ist, ist volkswirtschaftlich das Erstrebenswerte, da die aufgewendete Arbeit, wirtschaftlich gesehen, wohl den höchsten Nutzeffekt aufweist. Die niederen Qualitäten, in denen im Verhältnis zum verwendeten minderen Material zuviel Arbeitslohn steckt, sind eben gerade die, deren Beseitigung durch die Hebung der Kaufkraft der Masse der Bevölkerung auch der gesamte Einzelhandel im Interesse der allgemeinen Wirtschaft wünscht. Sieht man die Qualitätsfrage in dieser Dreiteilung an, so wird man zugeben, daß es schon in der Vorkriegszeit und jetzt erst recht sowohl Warenhäuser wie Spezialgeschäfte gibt, die allerdings mit Rücksicht auf ihr Käuferpublikum, wie wir später sehen werden, nur die eine oder andere Qualität bevorzugen. Dabei ist ohne weiteres zuzugeben, daß es fast kein Warenhaus und nur ganz wenige große Spezialgeschäfte geben wird, die es sich leisten können, einen großen Teil ihres Umsatzes unter völliger Außerachtlassung minderer Qualität zu machen."[4])

Bei einem Verkauf unter dem vorherrschenden Marktpreis entsteht die Frage, ob es sich um einfache oder minderqualifizierte Ware handelt, die billiger sein muß, oder ob bessere Ware zu einem billigeren Preise angeboten wird. Dem billigen Preisangebot liegt die Erwägung zugrunde, daß durch niedrige Preise der Umsatz erhöht und daß erhöhter Umsatz selbst bei einer geringen Gewinnspanne an der Wareneinheit den Gesamtgewinn erhöht. Nach der ökonomischen Theorie müßte mit der Zeit der gesamte Umsatz von denjenigen Unternehmungen bewältigt werden, die am billigsten im Markte sind. Der völligen Auswirkung dieses ökonomischen Gesetzes wirken aber verschiedene Umstände entgegen. Zunächst ist es für die Konsumenten schwierig, festzustellen, ob eine Ware tatsächlich billiger angeboten wird. Bei Waren, die einen allgemein bekannten Marktpreis haben, ist es für die Konsumenten am leichtesten, am schwersten bei Modewaren, da sie hierbei weder eine Vergleichsbasis haben, noch genügend Kenntnisse über den besonderen Charakter der Ware besitzen. Ferner stehen der Auswirkung voller wirtschaftlicher Rationalität die Gewohnheiten der Konsumenten entgegen, die sich an einen Betrieb gebunden fühlen, wo ihnen noch besondere Vorteile geboten werden. Wenn aber besondere Vorteile geboten werden, so muß sich das im Preise auswirken. Von zwei gleichen Artikeln, bei denen der eine mit besserem Kundendienst angeboten wird, z. B. Lieferung frei Haus, muß dieser notwendigerweise teurer sein. Damit ist die Vergleichsbasis verschoben, da beide Artikel unter verschiedenen Bedingungen angeboten werden. Es ist schwierig, die Preisgestaltung im Einzelhandel einheitlich zu skizzieren. Es wäre viel richtiger zu sagen, daß die Konsumenten innerhalb der drei möglichen Preisklassen zu den Unternehmungen tendieren, die ihnen den vorteilhaftesten Preis zu bieten scheinen.

Man kann auf dem Markte drei Konsumentenklassen unterscheiden. Die einen haben es nicht nötig, auf den Preis zu achten, sie sehen nur auf Qualität und Modekorrektheit. Die anderen berücksichtigen Qualität und Preis, aber weniger die

[1]) Vgl. Mills, a. a. O. S. 173 ff.
[2]) Shaw, a. a. O. S. 23 5.
[3]) Angeführt bei Kitzinger in: Problem des Warenhauses, S. 107.
[4]) Angeführt bei Kitzinger in: Problem des Warenhauses, S. 107.

Moderichtung, und die dritte Konsumentenklasse sieht nur auf den Preis. Es ist nun nicht anzunehmen, daß Konsumenten, deren Gewohnheit es ist, ohne Rücksicht auf den Preis zu kaufen, im Markte zu den billigsten Unternehmungen abwandern würden. Sie werden innerhalb der für sie in Frage kommenden Geschäfte dasjenige bevorzugen, das am vorteilhaftesten in bezug auf Bedienung, Ausstattung und Auswahl zu sein scheint.

Da es eine Erfahrungstatsache im Einzelhandel ist, daß die Konsumenten viel eher zu einem Kaufe geneigt sind, wenn sie der Meinung sind, bei dem Einkauf etwas gespart zu haben, so sind die Großunternehmungen bestrebt, Preisherabsetzungen vorzunehmen, um diesen Glauben hervorzurufen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob der Konsument wirklich billiger einkauft, sondern es kommt nur darauf an, daß in ihm diese Meinung hervorgerufen wird. Dieses Bestreben der Konsumenten, außergewöhnliche Vorteile im Einzelhandel wahrzunehmen, nennen die Amerikaner den „Bargain hunter instinct" der Konsumenten, den vornehmlich die Frauen zeigen. Fast alle Großunternehmen: Warenhäuser, Postauftragshäuser und Massenfilialsysteme führen allgemein bekannte Waren, die einen festen Marktpreis haben, hauptsächlich Markenartikel, zu einem niedrigeren Preise als vom Fabrikanten vorgeschrieben ist. Meistens werden diese Waren mit Verlust verkauft. Diese Ware nennt man in den Vereinigten Staaten „Loss leaders" (Lockartikel). Ihr Zweck ist, die Konsumenten in die Unternehmung „hineinzuführen", in der Hoffnung, daß sie noch andere Waren erstehen, die der Unternehmung Gewinn bringen. Die Warenhäuser verkaufen oft die bekannten Markenartikel als ihre eigenen Markenwaren, als ihr „own special brand".[5]) Gerade bei den Markenartikeln hat der Kunde das Bewußtsein, etwas gespart zu haben, da er den gewöhnlichen Preis kennt und vergleichen kann. In den Vereinigten Staaten kennt man keine gesetzlichen Schutzmaßnahmen für den Markenartikelfabrikanten, um die Einzelhändler zur Einhaltung seines vorgeschriebenen Preises zu zwingen. Außerdem kann er nicht verhindern, daß die Großunternehmen seine Waren absetzen. Er ist an ihrem großen Absatz interessiert und kann darauf nicht verzichten. Diese Praxis der Großunternehmen hat unter den kleinen Unternehmern große Erbitterung hervorgerufen. Diese müssen die Markenartikel führen, da sie verlangt werden. Sie können sie auch nicht billiger verkaufen als zum vorgeschriebenen Preise, da der Fabrikant sonst seine Lieferung sperrt. Er kann auf die Verteilung seiner Waren durch einen kleinen Betrieb verzichten.

Gelegentliche Preisherabsetzungen nehmen alle Großunternehmungen vor. Hierbei handelt es sich zunächst darum, durch gelegentliche Preisnachlässe den Umsatz zu erhöhen, da durch

[5]) Dewhurst, a. a. O. S. 41.

die günstigen Angebote solche Konsumenten herangezogen werden, die sonst nicht in der betreffenden Unternehmung kaufen würden. Durch den erhöhten Umsatz soll der Anteil der fixen Kosten herabgesetzt bzw. die fixen Kosten besser ausgenutzt werden. Der andere Fall ist der, daß Preisherabsetzungen vorgenommen werden, um das Warenlager den tatsächlich gegebenen Verhältnissen anzupassen, die darin bestehen können, daß das Preisniveau sich gesenkt, die Moderichtung sich geändert hat oder daß die Saison zu Ende geht. Um das Warenlager den neuen Verhältnissen anzupassen, muß ein Ausverkauf stattfinden, der mit Preisherabsetzungen verbunden wird. Diese preispolitischen Maßnahmen sind ein typischer Ausdruck großkapitalistischen Unternehmungsgeistes und entspringen notwendigerweise der Organisation der Großunternehmungen. Ihr Ziel ist höchster Gewinn im ganzen, den sie nur immer wieder erreichen können, wenn sie neue Marktgelegenheiten schaffen. Die Kleinunternehmungen scheuen sich meistens vor Preisherabsetzungen, da ihnen der großkapitalistische Geist aggressiver Verkaufspolitik nicht eigen ist. Daher laufen sie leicht Gefahr, daß ihr Warenlager veraltet. Es ist nicht immer Rückständigkeit, wenn die Kleinunternehmungen keine absatzfördernde Verkaufspolitik treiben, wie es die amerikanische Literatur darzustellen beliebt. Ein Vordringen der Kleinunternehmungen scheitert meistens daran, daß sie wegen der Kleinheit ihrer Betriebseinheit und wegen ihres Standortes einen traditionellen Kundenstamm benötigen, den sie selbst durch Preisherabsetzungen nicht erweitern können.

Die Preispolitik, die die einzelnen amerikanischen Warenhäuser betreiben, ist nicht einheitlich zu kennzeichnen. Es gibt sowohl Warenhäuser, die zum vorherrschenden Marktpreise verkaufen, als auch solche, die über oder unter dem allgemeinen Preisniveau ihre Artikel absetzen.

Weil man mit der Tatsache rechnen muß, daß gerade die Frauen viel eher zum Kaufe geneigt sind, wenn ihnen eine Ware billiger erscheint, suchen die Warenhäuser dieser Einstellung entgegenzukommen, indem sie besonders billige Waren anbieten. Um aber trotzdem nicht den Ruf des Warenhauses zu gefährden, läßt man den Verkauf von besonders billigen Waren abgesondert am „bargain counter" oder im „bargain department" vornehmen. Auf diese Weise ist es den Warenhäusern möglich, ihre jeweilige Preispolitik mit dem Verkauf von billigen Waren zu kombinieren. Das „bargain department" befindet sich meistens im Kellergeschoß, wird daher auch „basement store" genannt.

Das bekannteste Beispiel ist der „Automatic Basement store" von Filene in Boston. Filenes Gedanke war der, daß, wenn eine Ware nach einer bestimmten Zeit nicht verkauft war, sie automatisch um einen gegebenen Prozentsatz im Preise herabzusetzen, um sie nun an jene Käufer abzustoßen, die den neuen billigeren Preis bezahlen wollten, um sie schließlich nach

30 Tagen, wenn sich kein Käufer gefunden hatte, zu verschenken.[6]) Es handelt sich bei dem Verkauf im Bargain Basement nicht immer um reguläre Ware, sondern oft um außergewöhnliche Größen, unmoderne Waren, Waren aus Konkursen usw. Es ist klar, daß ein automatisches Bargain Basement eine überragende Organisation erfordert, die ein Kleinunternehmen nicht aufziehen kann. Diese „Bargain Departments" werden von den Warenhäusern, einerlei welche Preispolitik sie verfolgen, deshalb unterhalten, um auch Käuferschichten heranzuziehen, die sonst nicht in dem Warenhause kaufen würden.

Das markanteste Beispiel eines Warenhauses, das alle Einzelhandelsgeschäfte an seinem Platze unterbieten will, das also bewußt den Verkauf der Waren unter dem allgemeinen Preisniveau erstrebt, ist das Warenhaus R. H. Macy in New York. Sein Prinzip ist, immer 6—7% billiger zu sein als jedes andere Einzelhandelsunternehmen in New York. Es begründet seinen Standpunkt damit, daß es nur gegen Kasse verkaufe, also ein „Cash and Carry Store", ein „Bezahle" und „Nimm es mit dir" Geschäft ist, daher seinen Kunden einen besonderen Anreiz bieten müsse. Dieser besteht in der billigen Preisstellung. Um dieses Prinzip durchführen zu können, unterhält Macy eine eigene Forschungsabteilung, die sich nur damit befaßt, die Preise der Konkurrenten zu beobachten und für die Durchführung des Prinzips Sorge zu tragen. Es ist klar, daß eine solche Preispolitik eine überragende Organisation voraussetzt, die sich nur in Jahrzehnten herausgebildet haben kann. Macy gilt als eines der bestorganisierten Einzelhandelsunternehmungen. Ein 6 — 7% billigerer Preis bildet für die Konsumenten schon genügend Anreiz, in einem solchen Unternehmen zu kaufen. Gerade in der Anwendung aller modernen Errungenschaften, der genauen Marktanalyse und dem Bestreben, immer wieder billiger zu werden oder mehr für die Geldeinheit zu bieten, liegt eine Überlegenheit der Warenhäuser, die ihre Konkurrenzfähigkeit stärkt.

Das Warenhaus gilt in den Vereinigten Staaten allgemein als das Geschäft der Frau. Auf dieser Tatsache baut sich die Verkaufskunst des Warenhauses auf. Es ist die bewußte Erkenntnis, daß die Frau die Kundin ist, daß die Ware ihr gefallen muß. In der Anwendung dieser Erkenntnis hat sich das Warenhaus einen Vorsprung vor vielen selbständigen Einzelhändlern verschafft, die diese Zusammenhänge nicht erfaßt haben. Die besonderen Vorzüge, die das Warenhaus beim Einkauf dem Konsumenten gewährt, die Möglichkeit, alle Waren unter einem Dach einkaufen zu können, sind oft geschildert worden. Alle Annehmlichkeiten, die das Warenhaus in seiner glanzvollen Ausstattung bietet, die Möglichkeit, den Klängen von Musikkapellen

[6]) Filene, a. a. O. S. 129 ff.
[7]) Converse, a. a. O. S. 138 u. S. 306.

lauschen, den Tag mit einem Tanz beginnen zu können, zieht die Frau in das Warenhaus. Dort kann sie ihre Schaulust befriedigen. Die Notwendigkeit, besondere Zugmittel zu schaffen, hat in der Nachkriegszeit im amerikanischen Warenhaus immer mehr zugenommen und erklärt die steigende Kostentendenz, die später noch festgestellt wird. Es war aber nötig, um die Kundschaft immer wieder zu fesseln, damit sie nicht zu den aufblühenden Massenfilialsystemen abschwenken. Eine Anzeige von Marshall Field & Comp. gibt eine interessante Aufstellung seines Kundendienstes, aus der die außerordentliche Anstrengung ersichtlich wird, die die Warenhäuser immer von neuem machen müssen, um Kunden heranzuziehen. Marshall Field nennt sich selbst „The Store of Service" — das Geschäft des Kundendienstes.[8]) Dieser Dienst besteht im folgenden: „Allgemeines Informationsbüro, persönliches Kundendienstbüro, allgemeine Lese-, Schreib- und Ruheräume für Herren und Damen, Damenschweigeraum, Kontrollmarken-, Theaterkarten-, Reise-, Fund-, Telegraphenbüro, Arzneiraum, Postbüro, Teeräume, Autotaxenhalteplatz, Gesellschafts- und Geschenkbüro, Geschenksekretär, Auskunftsbüro für Innendekorationen, Fahrstuhldienst, besonderes Einpacken von Geschenken, Modellräume, Kostümräume, Pelzaufbewahrung, Schaufenster-Ausstellungen, Auslieferungsdienst. Andere Arten von Kundendienst: der Erdgeschoßverkaufsraum, das Stockwerk für Kinder einschl. eines Spielzimmers für Kinder, das Geschäft für den Herrn und endlich Kundendienst in Ware und Kundendienst in Ausstattung und Bedienung." Wenn auch die Warenhäuser im Preise oft nicht billiger sind als Kleinunternehmungen, bieten sie doch mit ihrem ausgedehnten Kundendienst mehr für die Geldeinheit.

Die Postauftragshäuser galten in Amerika als das klassische Beispiel des Verkaufs von Waren unter dem üblichen Preise. Wenn ein Kunde einen Einkauf in einem Postauftragshause tätigen will, muß er sich niedersetzen und eine Bestellung schreiben. Das erfordert aber auf seiner Seite immer die Überwindung eines Widerstandes. Er muß Feder und Tinte herbeisuchen, muß einen Wunsch kund tun, Marken zur Stelle haben, Geld versenden und den Brief befördern lassen. Das sind Unannehmlichkeiten, die er nicht hat, wenn er seinen Einkauf im nächsten General Store eines Ortes tätigt oder wenn er mit seinem Einkauf wartet, bis er wieder einmal zur Stadt fährt. Daher muß das Postauftragshaus den Kunden etwas Besonderes bieten, um ihn zum Kauf zu veranlassen, das ist der billige Preis.

Wenn das Postauftragshaus von sich aus behauptet, daß es billiger sei als andere Einzelhandelsgeschäfte, hat das wenig Einfluß auf die Kaufwilligkeit der Konsumenten. Der Kunde will davon überzeugt sein, er will es schwarz auf weiß sehen. Zu-

[8]) Angeführt bei Clark, Principles of Marketing, S. 211.

dem ist es eine organisatorische Unmöglichkeit, wenn die Kunden ihre Bestellung nicht genau aufgeben. Die Durchführung des Postversandgeschäftes ist unmöglich, ohne die katalogmäßige Zusammenfassung aller Waren, die es bietet. Das Postauftragshaus steht und fällt mit dem Erfolg seines Kataloges. Seiner Ausarbeitung haben die Postauftragshäuser stets ihr Hauptaugenmerk zugewandt. Die großen Postauftragshäuser führen praktisch jeden Artikel, den eine Familie brauchen kann. Eine Familie, die in einem Postauftragshause kauft, bezieht eben dort nicht alle Waren, die sie benötigt; sie neigt dazu, nur bestimmte Warengattungen einzukaufen. Dieser Tatsache kommen die großen Postauftragshäuser entgegen, indem sie Spezialkataloge herausgeben, z. B. für Autozubehör, Radio, Kolonialwaren usw. Ralph K. Wadsworth berichtet in Printers Ink.[9]) von einem Postauftragshaus, das 4,1 Mill. Kunden, d. h. Familien, hat, die zweimal im Jahre seinen großen Katalog erhalten, in dem auch für modische Frauenkleidung geworben wird. Von diesen 4,1 Mill. Familien, denen eine oder mehrere Frauen angehören, kaufen nur 700 000 ihre Kleidung durch das Postauftragshaus. Die Kataloge erscheinen in ungeheuren Auflagen und sind mit allen Schikanen der wissenschaftlichen Werbelehre aufgebaut. Wenn die Farmersfrau einen solchen Katalog erhält, ist es für sie allein schon ein Genuß, ihn durchzublättern. Es wirkt auf sie kaufanregend, wenn sie sieht, was es alles zu kaufen gibt und was ihr noch fehlt. Die Kataloge wirken also bedürfnisweckend. Es wird besondere Sorgfalt auf die Beschreibung der Waren verwandt. Ihre Vorteile sind wirksam herausgearbeitet. Die Hauptabsicht ist, in den Konsumenten den Glauben an die Wahrheit der Beschreibung zu wecken. Alle Erkenntnisse der modernen Psychologie werden verwandt, um die Wirksamkeit des Katalogs zu steigern. Den größten Kaufanreiz findet die Farmersfrau aber darin, daß ihr klar gemacht wird, die Ware, die sie im Katalog angeführt findet, könne sie nirgends billiger erwerben. Um dieser Behauptung stärkeres Gewicht zu verleihen, haben viele Postauftragshäuser die Praxis, neben ihrem Preise den Preis zu erwähnen, den das selbständige Einzelhandelsgeschäft für die Ware berechnet. Diese Preise entsprechen oft nicht den Tatsachen. Die Einzelhändler wandten sich gegen diese Gepflogenheit, und die Federal Trade Commission erklärte sie für unlauteren Wettbewerb (unfair competition.[10]) Um aber trotzdem den Eindruck zu erwecken, man sei billiger als das gewöhnliche Einzelhandelsgeschäft, nahm man allgemein bekannte Waren, die einen bekannten Marktpreis hatten, und machte aus ihnen Lockartikel (Loss leaders). Dadurch wollte man in dem Leser des Katalogs den Eindruck hervorrufen, als seien auch die anderen Preise billiger als in Einzelhandelsgeschäften. Da vielen Lesern eine kritische Beurteilung

[9]) Mitgeteilt bei Clark, Readings in Marketing, S. 413.
[10]) Brisco, a. a. O. S. 10.

dieser Praxis abgeht, wird die Vorstellung erweckt, sie beruhe auf Wahrheit, „denn viele ländliche Konsumenten schwören auf das, was sie in den Postversandkatalogen lesen.“[11])

Wie auseinandergesetzt worden ist, sind die Postauftragshäuser in ihrem Bestande von den Massenfilialsystemen bedroht, die in den Landstädten genau so billig verkaufen wie die Postauftragshäuser. Sie haben jetzt nicht mehr mit dem rückständigen Gemischtwarenhändler zu konkurrieren, sondern mit fortschrittlichen Einzelhandelsunternehmungen. Eines der Postauftragshäuser, das sich Ladengeschäfte angegliedert hat, verfolgt in diesen Läden eine neuartige Preis- und Verkaufspolitik.[12]) Sie machen dem Konsumenten klar, daß ihm nichts geschenkt werden kann und daß er für etwaige besonders billige Artikel andere Waren entsprechend teurer bezahlen muß. Daher findet kein Verkauf von Lockartikeln unter Einkaufspreis statt. Wenn die Kunden Lieferung von Waren ins Haus verlangen, so erhebt man eine besondere Vergütung. Besondere Vergünstigungen gibt es nicht. Es gibt keine freien Teenachmittage und keine Unterhaltungen. Auch die übliche Taktik von Unternehmungen, die Geschäftsgegenden aufzusuchen, wird verlassen. Man geht hinaus in die Vorstädte, wo genügend Parkplätze für Automobilisten vorhanden sind. Diese Art des Anbietens von Ware ist ganz neuartig. Es ist die reine Verkörperung des Gedankens der Wirtschaftlichkeit: „Du, unser Kunde, bekommst keine scheinbaren Vergünstigungen, für die Du im Preis bezahlen mußt, aber wir geben Dir eine Vergünstigung, den überhaupt niedrigsten Preis!“ Man appelliert an die wirtschaftliche Rationalität des Konsumenten, wie es noch nie vorher geschehen ist.

Die neuen Wege zeigen, daß auch im Einzelhandel Kräfte tätig sind, die versuchen, durch neuartige Methoden dem Fortschritt zu dienen. Gelingt es diesen Unternehmungen, ihre neue Politik den Konsumenten so klar zu machen, daß sie von ihrem eigenen Vorteil überzeugt werden, so kann man damit rechnen, daß die von den Postauftragshäusern gegründeten Ladengeschäfte einen großen Aufschwung nehmen. Man muß aber berücksichtigen, daß sich Preisherabsetzungen nie ganz vermeiden lassen, denn sie sind einfach ein Ausdruck des Angleichs an die Marktbedingungen, die falsch eingeschätzt wurden. Das ist trotz sorgfältigster Marktanalyse nie ganz zu vermeiden. Diese neue Politik läßt sich nur bei Gütern des täglichen Bedarfs anwenden.

Die typische Preispolitik der Massenfilialsysteme ist der Verkauf von Waren unter dem vorherrschenden Preisniveau. Inwieweit den Kettenläden gelungen ist, die selbständigen Einzelhändler zu unterbieten, bleibt eine offene Frage. Der Beweis ist deshalb schwierig, weil die Massenfilialsysteme meistens Waren

[11]) Brisco, a. a. O. S. 10.
[12]) Rukeyser, a. a. O. S. 523 ff.

anderer Qualität führen als die selbständigen Einzelhändler, die zudem noch einen ausgedehnten Kundendienst haben. Wenigstens kann das eine gesagt werden, daß es den Massenfilialsystemen nicht in irgendeinem nennenswerten Ausmaße gelungen ist, die Einzelhandelspreise zu senken.

Um aber trotzdem den Glauben an die billigen Preise der Kettenläden bei dem Konsumenten wachzuhalten, betreiben die Massenfilialsysteme den Verkauf von Markenartikeln unter dem vorgeschriebenen Preise. Bei ihnen hat diese Preispolitik eine Ausdehnung angenommen, wie man sie vorher nicht gekannt hat. Nach Feststellungen von Baxter verkauften eine Anzahl der führenden Massenfilialsysteme 15% ihrer Waren ohne Gewinn.[13]) Bei dem Kampfe der selbständigen Einzelhändler gegen die Massenfilialsysteme wird diese Preispolitik als unlauterer Wettbewerb bezeichnet. Snyder sagt dazu: „Ich glaube, daß die Kettenläden die unlautersten und unehrlichsten Methoden anwenden, um erfolgreich zu sein ... Ich lese nie die Anzeigen von Kettenläden, ohne daß ich viele Artikel, die überall von den Fabrikanten annonciert werden und allgemein bekannt sind, zu Preisen angeboten finde, die unter den Kosten liegen, die ich als Einzelhändler dafür zu bezahlen habe. Herr Sams mag dies als Werbung betrachten, aber ich sehe es als eine unehrliche Methode an, den Konsumenten vortäuschen zu wollen, als seien alle anderen Preise in den Kettenläden ebenso niedrig und als habe der selbständige Einzelhändler im ganzen zu hohe Preise ... Wenn die Verteilung in Zukunft allein den Kettenläden überlassen bleibt, bedauere ich sowohl den Fabrikanten als auch den Konsumenten, denn ich glaube, daß die Kettenläden vor nichts haltmachen werden, um einen ungerechtfertigten Vorteil über die Fabrikanten und die Konsumenten zu gewinnen."[14])

Wenn ein Verkauf von Markenartikeln unter dem Einkaufspreise dauernd angewandt wird, verliert eine solche Praxis ihren Reiz für den Konsumenten. Dieser wird das billige Preisangebot sich nicht entgehen lassen; er ist aber von der Preiswürdigkeit der Unternehmung mit diesen Mitteln nicht auf die Dauer zu überzeugen. Damit hat der besonders billige Verkauf einer Ware seinen Zweck als „Lockmittel" verfehlt. Eine Verkaufspolitik, die auf die Täuschung der Konsumenten hinausläuft, muß sich selbst überleben.

Für die Einzelhandelsunternehmung hat die billige Preisstellung, die dem Unternehmen keinen Gewinn einbringt, nur so lange Zweck, als sie durch Herbeilockung neuer Kundschaft zur Erhöhung des Gesamtumsatzes beiträgt und damit die Möglichkeit gibt, den Gesamtgewinn zu erhöhen. Wenn der Verkauf von Markenartikeln unter dem vorgeschriebenen Preise von allen

[13]) Baxter, a. a. O. S.
[14]) Snyder, a. a. O. S. 110.

Massenfilialsystemen betrieben wird, bringt er der einzelnen Unternehmung keinen höheren Absatz mehr, so daß sie vorziehen wird, auf einen Verkauf von Markenartikeln zu verzichten. Die Kettenläden wenden sich in den letzten Jahren immer mehr von dem Verkaufe von billigen Lockartikeln ab und versuchen, durch andere Leistungen die Konsumenten zu gewinnen.

Das Ziel der Massenfilialsysteme war, durch Verkauf von standardisierten Waren die Auswahl zu beschränken. Der Konsument sollte durch den besonders billigen Preis dieser Artikel zum Kaufe veranlaßt werden. Diesem ökonomischen Prinzipe steht der Wunsch der Konsumenten entgegen, nicht immer den gleichen Artikel kaufen zu müssen. Auch kann ein an einem bestimmten Standorte gebundener Betrieb nur immer einen kleinen Markt versorgen, der mit standardisierten Artikeln schnell gesättigt ist. Dann besteht für einen Betrieb wenig Möglichkeit, den Umsatz weiter zu erhöhen. Daher macht sich unter den amerikanischen Kettenläden die Tendenz bemerkbar, wieder eine reichere Auswahl an Waren zu führen und auch solche Artikel neu aufzunehmen, die eigentlich ihren Branchen nicht entsprechen. Darüber macht Baxter folgende Angaben:[15])

1. die Kolonialwarenläden nehmen Zigaretten, Zigarren und Tabak auf und verkaufen in weitem Umfange Backwaren, außerdem Fleischwaren, Haushaltsartikel, Drogen, Zuckerwaren, Eiscreme, Limonade und Kleineisenwaren.
2. Die Tabakläden führen Zuckerwaren und Toiletteartikel.
3. Die Herrenhutläden verkaufen Zylinder, Schlipse, Hemden, Handschuhe und Damenhüte.
4. Die Herrenbekleidungsläden nehmen Damenkleidung auf.
5. Die Drogenläden fügen ihren Waren Bücher und Radioartikel hinzu. Außerdem entwickeln sie sich immer mehr zu Imbißhallen (sandwich shops).
6. 5- und 10-Ct.-Läden führen neuerdings Nahrungsmittel, Strümpfe und Unterkleidung.
7. Schuhläden verkaufen noch Strumpf- und Strickwaren.

Außer dieser Tendenz, wieder eine größere Auswahl an Waren zu bieten, gehen die Massenfilialsysteme immer mehr dazu über, einen Kundendienst einzurichten. Ursprünglich verkaufen sie nur gegen bar, auch lehnten sie die Zustellung von Waren ins Haus ab. Heute geht man unter dem Zwange der Konkurrenz teilweise von diesem Prinzip ab.

Am stärksten zeigt sich bei den Kolonialwarenkettenläden die Abkehr von dem reinen „price merchandising", dem Handeln auf Grund des Preisappells. In Philadelphia und New York

[15]) Baxter, a. a. O. S. 15.

geben einige Massenfilialsysteme ihren Kunden neuerdings *Kredit*. Sie liefern die Waren ohne Preisaufschlag ins Haus oder erheben für die Kosten einen geringen Betrag. Andere Kettenläden führen telefonische Bestellungen aus oder senden Laufjungen zu ihren Kunden, um Bestellungen entgegenzunehmen.[16]) Durch diese Maßnahmen wird das ursprüngliche Prinzip der Massenfilialsysteme, durch Ausschaltung alles unnötigen Kundendienstes die Preise zu senken, durchbrochen. Auf die Dauer sehen die Konsumenten mehr auf besondere *Dienstleistungen* der Einzelhandelsunternehmungen, die ihnen den Einkauf bequem machen, als auf billigere Preise. In dieser neuen Verkaufspolitik drückt sich das Eingeständnis aus, daß es den Massenfilialsystemen nicht gelungen ist, auf einer Preisbasis, die unter dem allgemeinen Preisniveau liegt, auf die Dauer den Kundenkreis zu erweitern.

[16]) Baxter, a. a. O. S. 16.

4. Kapitel.

Die kostenmäßigen Grundlagen der Großunternehmungen.

I. Das Verhalten der Gesamtkosten.

Die verkaufs- und preispolitischen Maßnahmen der Großunternehmungen sind die Folge des Eindringens kapitalistischen Unternehmungsgeistes in die Sphäre des Einzelhandels. Durch Preisunterbietungen oder durch Mehrleistung bei gleichen Preisen sucht man Konsumenten zu gewinnen. Es liegt nahe, diese fast immer erfolgreiche Art der Kundenwerbung auf die geringeren Kosten zurückzuführen, die die Großunternehmungen gegenüber den Kleinunternehmungen haben. Der folgenden Erörterung dieser Frage liegen die Untersuchungen des Harvard Bureau of Business Research zugrunde. Diese beruhen auf einzelbetrieblichen Tatsachenmaterial, das als solches vornehmlich den Betriebswirt interessiert. Von Bedeutung für die Gesamtwirtschaft werden die Untersuchungen des Harvardinstituts dadurch, daß das reichhaltige Einzelmaterial zusammengefaßt wird und Mittelwerte gebildet werden. Diese interessieren den Nationalökonomen, da sie die den Einzeltatsachen innewohnenden Entwicklungstendenzen klar hervortreten lassen.

Bei der Betrachtung der Kostengestaltung im Einzelhandel ist erstens das Verhalten der Kosten bei den verschiedenen Betriebsgrößen einer Branche zu berücksichtigen, sodann das Verhalten der Kosten bei Zusammenfassung mehrerer Betriebe in einer Großunternehmung, schließlich der Kostenvergleich eines selbständigen Betriebes und eines Betriebes, der einem Großunternehmen angehört.

Das Harvard Bureau of Business Research untersucht schon seit 1911 die Kostengestaltung in verschiedenen Branchen des Einzelhandels. Das Ziel ist der Kostenvergleich der verschiedenen Betriebsgrößenklassen. Es machte über die Kostengestaltung im Einzelhandel folgende Feststellung:

Tabelle 1.

Unkosten und Reingewinn in Warenhäusern zum Verkaufsumsatz 1923.[1])

(Nettoumsatz = 100%).

	weniger als $ 1 000 000 Umsatz	$ 100 0000 und darüber
	Anzahl der Firmen	
	403	163
Gehäller und Löhne	14,2 %	15,4 %
Werbung	2,0 %	2,9 %
Miete	2,3 %	2,8 %
Zinsen	2.5 %	1,8 %
Andere Unkosten	5,25 %	5,5 %
Gesamtunkosten	26,3 %	28,4 %
Bruttogewinn	28,2 %	32,0 %
Reingewinn	1,9 %	3,6 %
Umsatzgeschwindigkeit[2])	2,4 %	3,7 %

Tabelle 2.

Vergleichende Kostenübersicht in Warenhäusern mit Verkaufsumsätzen mit mehr als 1 000 000 Dollar.[3])

(Nettoumsatz = 100%).

Jahr	1922	1923	1924	1925	1926
Anzahl der berichtenden Firmen	151	163	168	183	163
Gesamtunkosten	28,6 %	28,4 %	30,1 %	29,9 %	30,3 %
Bruttogewinn	32,0 %	32,0 %	32,1 %	32,2 %	32,6 %
Reingewinn	3,4 %	3,6 %	2,0 %	2,3 %	2,3 %

Tabelle 3.

Warenhäuser.

Gesamtunkosten zum Gesamtumsatz.[4])

(Nettoumsatz = 100%).

Jahr	weniger als $ 250 000	$ 250 000 bis 500 000	$ 500 000 bis 1000 000
1921	26,6 %	27,6 %	28,3 %
1922	26,4 %	27,5 %	28,3 %
1923	25,4 %	26,6 %	27,6 %

[1]) Fraser, a. a. O. S. 454.

[2]) Die Umsatzgeschwindigkeit gibt an, wieviel mal der durchschnittliche Warenvorrat in einem Jahr umgesetzt wurde. Sie ist daher ein Maßstab, inwieweit das investierte Kapital ausgenützt worden ist. Man berechnet die Umsatzgeschwindigkeit, indem man den Gesamtumsatz in einem Jahre durch den durchschnittlichen Warenvorrat während dieses Jahres dividiert.

[3]) Fraser, a. a. O. S. 460.

[4]) Ebenda.

Jahr	$ 1 000 000 bis 4 000 000	$ 4 000 000 bis 10 000 000	$ über 10 000 000
1921	28,7 %[1])		
	28,5 %[2])		
1922	28,4 %	29,9 %	29,5 %
1923	28,5 %	28,2 %	27,8 %

[1]) Nettoverkäufe = 1 000 000—2 499 000 Dollar

[2]) Nettoverkäufe = 2 500 000 und darüber.

Tabelle 4.

Kolonialwareneinzelhandelsläden.[5])

Unkosten und Reingewinn zum Gesamtumsatz von 1923.

(Nettoumsatz = 100%).

	Mit Umsatz von				
	weniger als $ 30 000	$ 30 000 bis 50 000	$ 50 000 bis 100 000	$ 100 000 bis 150 000	$ 150 000 u. darüber
	Anzahl der Betriebe				
	52	94	178	65	82
Gehälter und Löhne.	11,2 %	10,6 %	10,3 %	10,3 %	11,0 %
Werbung	0,2 %	0,25 %	0,3 %	0,35 %	0,4 %
Miete	1,8 %	1,5 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %
Zinsen	1,2 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	0,9 %
Andere Unkosten	3,9 %	3,85 %	4,1 %	4,5 %	4,3 %
Gesamtunkosten	18,3 %	17,2 %	16,9 %	17,4 %	17,8 %
Bruttogewinn	18,0 %	19,0 %	19,0 %	19,7 %	19,7 %
Reingewinn	— 0,3 % Verlust	1,8 %	2,1 %	2,3 %	1,9 %
Umsatzgeschwindigkeit im Jahre	8,2 %	8,9 %	10,6 %	10,6 %	11,0 %

Tabelle 5.

Kleinhandelsschuhgeschäfte.[6])

Unkosten und Reingewinn zum Gesamtumsatz 1923.

	Umsatz von				
	weniger als $ 30 000	$ 30 000 bis 50 000	$ 50 000 bis 100 000	$ 100 000 bis 250 000	$ 250 000 u. darüber
	Anzahl der Betriebe				
	94	115	133	101	56
Gehälter und Löhne.	15,7 %	13,6 %	13,7 %	15,1 %	16,6 %
Werbung	1,5 %	2,0 %	2,2 %	2,3 %	3,8 %
Miete	3,3 %	2,8 %	3,7 %	3,8 %	4,0 %
Zinsen	3,7 %	2,8 %	2,7 %	2,2 %	1,9 %
Andere Unkosten	3,6 %	4,3 %	4,4 %	4,1 %	5,7 %
Gesamtunkosten	27,8 %	25,5 %	26,7 %	27,5 %	32,0 %
Bruttogewinn	27,1 %	27,4 %	28,5 %	30,6 %	34,8 %
Reingewinn	— 0,7 % Verlust	1,9 %	1,8 %	3,1 %	2,8 %
Umsatzgeschwindigkeit im Jahre	1,4 %	1,8 %	2,0 %	2,2 %	2,6 %

[5]) Fraser, a. a. O. S. 459.

[6]) Fraser, a. a. O. S. 458.

Die Unkostenaufstellungen für die verschiedenen Einzelhandelsbetriebe zeigen, daß die größten Betriebe im Schuhwaren- und Kolonialwareneinzelhandel und im Warenhaushandel den größten Unkostensatz haben. Aus Tabelle 3 ist zu ersehen, daß bei den einzelnen Größenklassen der Warenhäuser der Unkostenprozentsatz seit 1921 zurückgegangen ist. Dies ist auf die seit 1921 einsetzende Rationalisierung zurückzuführen. Vergleicht man die Prozentsätze der einzelnen Größenklassen miteinander, so erkennt man ein Steigen der Unkostensätze mit der Größenklasse. Die größten Betriebe im Warenhausgewerbe arbeiten also mit den relativ höchsten Unkosten. Tabelle 2 zeigt, daß die Unkostenanteile der großen Warenhäuser mit mehr als einer Million Dollar Umsatz seit 1922 dauernd zugenommen haben.

Im Kolonialwarenhandel ist nicht dieselbe Kostengestaltung zu erkennen. Hier nehmen die Unkostensätze zuerst mit der Größe ab, bis sie bei einem Umsatz von 50 000—100 000 Dollar den niedrigsten Stand erreicht haben, um dann allmählich wieder zuzunehmen. Daraus ist zu schließen, daß Kolonialwarenbetriebe mit einem Umsatz von 50 000—100 000 Dollar die Optimalgröße in bezug auf die Unkostengestaltung darstellen. Der Schuhwarenhandel bietet fast dasselbe Bild: Zunächst Abnahme des Unkostensatzes bis zur Erreichung des niedrigsten Standes von 25,5% bei einem Umsatz von 30 000—50 000 Dollar und dann wieder allmähliches Zunehmen der Unkosten.

Damit ist der Beweis erbracht, daß im Einzelhandel die Betriebe bei steigendem Umsatz relativ höhere Unkosten haben. Die Tatsache, daß die größten Betriebe der hier aufgeführten Branchen mit den höchsten Unkostensätzen arbeiten, ist charakteristisch für den gesamten amerikanischen Einzelhandel. Die Annahme, daß die größten Betriebe mit niedrigeren Kosten arbeiten als kleinere, trifft also für den amerikanischen Einzelhandel nicht zu.

Um das Verhalten der Kosten bei Zusammenfassung mehrerer Mittel- oder Großbetriebe in einem Großunternehmen zu bestimmen, reichen die bisher angestellten Untersuchungen nicht aus. Die meisten Warenhauskonzerne sind in den Jahren nach 1920 entstanden, es dauerte eine Reihe von Jahren, bis die Anfangsschwierigkeiten organisatorischer Art auf diesem bisher unbekannten Gebiete einzelhändlerischer Tätigkeit überwunden waren. Es bedurfte jahrelanger Erfahrungen, um die nach Bildung bisher unbekannter Organisationsformen auftretenden Kosten auf ihren normalen Lauf hin zu beobachten und sie als Vergleichszahlen brauchbar erscheinen zu lassen. Erst im Jahre 1928 ist das Harvard-Bureau dazu übergegangen, die Kostengestaltung der selbständigen und der zusammengeschlossenen Warenhäuser vergleichend zu untersuchen. Ein Vergleich der Untersuchungsergebnisse mehrerer Jahre wird erst die Tatsache eines normalen

Kostenverlaufs und damit die Brauchbarkeit der ermittelten Werte ergeben. Im weiteren Verlauf dieses Abschnittes wird auf die im Jahre 1928 ermittelten Ziffern zurückzukommen sein.

Als einziges Beispiel kann bei dem Versuche, nachzuweisen, daß die Warenhauskonzerne gegenüber den selbständigen Warenhäusern mit geringeren Kosten arbeiten, die Kostengestaltung bei den „May Department Stores" herangezogen werden, da sich dieses Großunternehmen schneller als andere Warenhäuser entwickelt und schon vor dem Kriege bestanden hat. Seine Umsätze haben jährlich um 13,7% zugenommen, während man als Normalzunahme 7% annimmt. Dieses bessere Ergebnis wird auf die größere Werbekraft zurückgeführt, die man als Erfolg der Konzernbildung ansieht. „Das Verhältnis der Unkosten zu den Nettoverkäufen verringerte sich von 92,51% im Jahre 1914 auf 85,94% im Jahre 1919 und stieg auf 91,35% im Jahre 1923."[7]) Das Ansteigen des Unkostensatzes ist jedenfalls auf die Übernahme des Warenhauses Hamburger zurückzuführen, das den May-Konzern stärker belastete, „denn es scheint ziemlich unwahrscheinlich, daß ein Zustand abnehmenden Ertrages eingetreten sein sollte."[8]) Ein weiterer Beweis dafür, daß der May-Konzern rentabler gearbeitet hat als ein selbständiges Warenhausunternehmen, ist darin zu erblicken, daß sein Reingewinn während mehrerer Jahre 8% der Verkäufe betrug. Im Vergleich dazu hat das Harvard Bureau of Business Research in Bulletin Nr. 44 festgestellt, daß der Reingewinn für Warenhäuser mit über 10 Mill. Dollar Umsatz durchschnittlich 5,6% der Verkäufe betrug. Danach steht der May-Konzern mit seinem Gewinnergebnis über dem Durchschnitt.

Der vom Harvard-Bureau durchgeführte Kostenvergleich zwischen Warenhauskonzernen und selbständigen Warenhäusern ergab, daß die selbständigen Warenhäuser „verhältnismäßig günstigere Reingewinne erzielt haben als die Chain-Stores-Warenhäuser. Bei den selbständigen Warenhäusern betrugen die Betriebskosten im Jahre 1927 durchschnittlich 31,7%, während die Anschaffungskosten der Waren sich auf 66,8% beliefen, so daß eine Gewinnspanne von 1,5% vom Umsatz übrig blieb."[9]) Aus diesen Zahlen ergibt sich, daß für den Warenhaushandel die durch den Zusammenschluß erwartete Kostenminderung nicht eingetreten ist. „Es ist zu früh, um sagen zu können, ob die neuen Vereinigungen erfolgreich gewesen sind und ob die

[7]) H.B.R., Vol. IV, S. 469. In dem hier angeführten Falle ist der Begriff der Unkosten weiter gefaßt als in den Unkostenaufstellungen auf S. 121. Man hat die Höhe der Unkosten und die Kosten der eingekauften Waren zusammengefaßt, um sie in Prozenten vom Umsatz auszudrücken, während das Harvard-Bureau nur die Unkosten ohne die Kosten der eingekauften Ware als Prozentsatz vom Umsatz ausdrückt.

[8]) Ebenda.

[9]) Artikel: „Die Chain Stores in U.S.A." Frankf. Ztg., Abendblatt 22. 7. 1929.

Horizontalkombination die logischste Methode der zukünftigen Ausdehnung ist."[10])

Über das Verhältnis der Kosten der Massenfilialsysteme zu den Kosten der selbständigen Betriebe herrscht keine Klarheit. Da die Massenfilialsysteme im Markte billiger sind als selbständige Unternehmungen, vertritt man die Anschauung, daß sie mit geringeren Kosten arbeiten. Es ist unmöglich, irgendwelche Beweise dafür zu erbringen, da es keine Kostenaufstellungen für die meisten Massenfilialsysteme gibt. Nur für das Kolonialwarengewerbe hat man sie versucht. Im Jahre 1924 erregte es Aufsehen, als der Sekretär der National Chain Stores Grocers' Association bekanntgab, daß die Kosten bei Kolonialwaren-Massenfilialsystemen, die die Einzelhandels- und Großhandelsfunktion zusammen ausüben, zwischen 12 und 18% bei einem Durchschnittssatz von 14% schwankten.[11]) Die Durchschnittskosten für 16 Kettensysteme erscheinen in der folgenden Tabelle und werden mit den Kosten der selbständigen Einzelhandelsbetriebe und denjenigen der Großhandelsbetriebe verglichen.[12])

Kostenschema von selbständigen Einzelhandelsbetrieben und Großhandelsbetrieben verglichen mit denjenigen der Kettenläden.

(Prozentsatz bezogen auf Verkäufe.)

	Dual-System Harvardzahlen			Kettenläden (Durchschnitt)
	Einzelhandel	Großhandel	zusammengefaßt	
Gehälter und Löhne	10,60	5,80	16,40	7,56
Werbung	0,30	0,06	0,36	0,67
Kisten u. Einpackmaterial	0,60	0,05	0,65	0,57
Auslieferung	1,20	0,90	2,10	0,73
Bürokosten	0,15	0,42	0,57	0,23
Miete	1,30	0,50	1,80	1,80
Heizung, Licht	0,30	0,08	0,38	0,18
Steuern, Lizenzen	0,20	0,30	0,50	0,23
Versicherung	0,15	0,15	0,30	0,29
Reparaturen usw.	0,10	0,03	0,13	0,52
Abschreibung (Depreciation)	0,30	0,08	0,38	0,02
Zinsen	1,00	1,50	2,50	
Verschiedenes	0,70	0,20	0,90	1,16
Verluste durch faule Schuldner	0,35	0,40	0,75	
Gesamtkosten	17,25	10,57	27,72	13,96

Nach dieser Aufstellung haben die Kettenläden nur die Hälfte der Unkosten der Einzel- und Großhändler zusammen. Dieses Ergebnis steht in krassem Widerspruch zu den Feststellungen, die die Chamber of Commerce der Vereinigten Staaten

[10]) Case Studius H.B.R. VI, S. 89.
[11]) Brown, a. a. O. S. 397.
[12]) Brown, a. a. O. S. 398.

gemacht hat und die anschließend aufgeführt werden.[13]) Daher wäre eine kritische Prüfung der Angaben in dieser Tabelle nötig. Dies ist dem Verfasser aber nicht möglich.

Man kann an diesem Beispiel sehen, mit welchen Mitteln man die kostenmäßige Überlegenheit der Massenfilialsysteme zu beweisen sucht. Bei gewissenhaften Zusammenstellungen kommt man zu anderen Ergebnissen. Die Chamber of Commerce der Vereinigten Staaten hat die Kosten selbständiger Kolonialwarenbetriebe, die denselben Umsatz erzielen, für die einzelnen Filialen von Kettensystemen miteinander verglichen.[14]) Dabei hat man bei Massenfilialsystemen festgestellt, daß sie mit 15,7 bzw. 16% Unkosten arbeiten, während die selbständigen Betriebe 16,9% vom Gesamtumsatz für Unkosten ausgeben.[15]) Hiernach sind die Unkosten der Massenfilialsysteme nur etwas geringer als beim selbständigen Einzelhändler. Man kann diese Feststellung eher verallgemeinern als die obigen Zahlen.

Eine andere Meinung vertritt H. L. Snyder in einer Entgegnung auf einen Artikel von Earl C. Sams, Präsidenten der J. C. Penney Co., Inc.: „Back of the Chain Stores". Er sagt dort: „Bitte beachten Sie, daß er sagt „Gewinn" (Profit), und Gewinn bedeutet sowohl über den Kosten der Waren als auch über den Kosten für die Geschäftsführung (cost of doing business) zu verkaufen, die bei den Kettenläden höher sind als bei den selbständigen Läden (which the chain store has even more than the independent store.) Wenn dies die Art und Weise wäre, in denen die Kettenläden heute ihr Geschäft führen, so würde kein Kolonialwarenhändler ... nötig haben, sie zu fürchten."[16]) Hier vertritt ein selbständiger Einzelhändler die Meinung, daß die Kettenläden höhere Unkosten haben als die selbständigen Läden. Man mag einwenden, daß diese Meinung auf Voreingenommenheit beruhe, aber sie erscheint doch wahrscheinlicher als die oft fragwürdigen Berechnungen der Kettenlädenenthusiasten. Selbst Nystrom, einer der hervorragendsten Kenner des amerikanischen Einzelhandels, stellt fest, daß „die Kettenläden wahrscheinlich keine grundsätzlichen Fortschritte in bezug auf die Verminderung der Kosten im Einzelhandel gemacht haben (wenigstens keine Fortschritte, die nicht allgemein auch für andere Arten von Einzelhandelsbetrieben anwendbar wären)."[17])

Es ist auch überraschend, zu beobachten, daß, obwohl in der

[13]) Es ist beispielsweise darauf hinzuweisen, daß die Zahlen von verschiedenen Stellen (Harvard Bureau of Economic Resarch und die National Chain Stores Grocers' Association) ermittelt worden sind. Ferner ist nicht klar, ob die Kosten der Einzel- und Großhändler auf gleiche oder auf verschiedene Umsatzhöhen bezogen sind, was zur Kritik sehr wesentlich ist, und dergleichen mehr.
[14]) Köln. Volkszeitung, Nr. 490, 70. Jahrg.
[15]) Ebenda.
[16]) Nation's Business, Vol. XVI, Nr. 9, S. 109.
[17]) Nystrom, The American Review, Vol. 16, Nr. 1. S. 257, Supplement.

gesamten Literatur immer wieder auf die geringeren Kosten der Massenfilialsysteme hingewiesen wird, so wenig exaktes Zahlenmaterial zum Beweise dieser Annahme vorliegt. Das ergibt sich aber notwendigerweise aus der Schwierigkeit, daß man nur Betriebseinheiten mit demselben Umsatz, die auch dieselbe Preispolitik verfolgen, vergleichen kann. Man kann nicht die Kosten eines selbständigen Kolonialwarenladens, der hochgradige Qualitätsprodukte verkauft, mit denjenigen eines Filialbetriebes vergleichen, der nur standardisierte Ware führt. Der Filialbetrieb müßte, wenn er nur eine beschränkte Anzahl standardisierter Waren handelt, mit geringeren Kosten arbeiten als der selbständige Betrieb, der Spezialprodukte vertreibt. Daraus ist aber nicht zu schließen, daß der Filialbetrieb rationeller arbeitet. Auf diesen Umstand hat besonders die Commission of Agricultural Enquiry hingewiesen.[18])

Zusammenfassend kann man feststellen: Es trifft nicht zu, daß der Großbetrieb immer mit geringeren Kosten arbeitet als der Kleinbetrieb. Das ist auf Grund des vorhandenen Materials nicht erwiesen, sondern größtenteils widerlegt. Ob sich durch die Zusammenfassung mehrerer Einzelhandelsbetriebe in einer Großunternehmung die Möglichkeit ergibt, die Kosten zu senken, ist sehr fraglich. Der exakte Beweis ist noch nicht erbracht. Es ist sehr schwer zu entscheiden, welche Betriebe im Einzelhandel in bezug auf die Unkosten am günstigsten arbeiten. „Genaue Tatsachen über diesen Gegenstand sind außerordentlich selten, aber soweit die Untersuchungen über die wirklichen Kosten der Verteilung in Kettenläden, Postauftragshäusern u. a. der neueren Art der Einzelhandelsinstitutionen zur Verfügung stehen, scheinen diese Arten von Einzelhandelsinstitutionen keinen bestimmten und dauernden Vorteil in bezug auf die Kosten zu haben. Es gibt einen großen Unterschied in den Arten von Kundendienst bei den verschiedenen Institutionen, und die Kosten scheinen zu variieren wie ihr Kundendienst, und wenn diese Verschiedenheiten im Kundendienst genügend berücksichtigt sind, so scheinen die Kosten der Verteilung sich sehr stark zu nähern.“[19]) Es ergibt sich also, daß nur Betriebe mit gleicher Verkaufspolitik verglichen werden können. Innerhalb einmal gegebener Verkaufspolitik sind große Schwankungen in der Kostengestaltung der Betriebe nicht zu verzeichnen. Das Großunternehmen hat seinen besonderen Kostenvorteil gegenüber anderen Unternehmungen. Daß im Einzelhandel wenig Aussicht besteht, für das Großunternehmen und den Großbetrieb die Kosten zu senken, sollen die folgenden näheren Betrachtungen einzelner Kostenelemente zeigen.

[18]) Brown, a. a. O. S. 398.

[19]) Nystrom in The American Economic Review, Vol. XVI, Supplement, S. 257.

II. Das Verhalten der einzelnen Kosten.

1. Die Kosten für die Arbeitskraft.

Das höchste Unkostenkonto bildet im Einzelhandel das Gehälter- und Löhnekonto. Im Warenhaushandel ist mit einer Zunahme des Verkaufsumsatzes eine starke Steigerung der Gehälter zu verzeichnen. Ganz allgemein kann man für die verschiedenen Branchen des Einzelhandels sagen, daß das Löhne- und Gehälterkonto bei höherem Umsatz zuerst abnimmt und dann wieder schnell zunimmt. Die größten Betriebe irgendeiner Branche arbeiten mit den höchsten Unkosten an Löhnen und Gehältern. Wenn der Umsatz steigt, kann man diese Steigerung meistens nicht mit demselben Personal bewältigen, es müssen neue Verkaufskräfte eingestellt werden. Dies hängt damit zusammen, daß der Einzelhandel bestimmte Hauptverkaufsstunden kennt, in denen der größte Umsatz getätigt wird. Jeder zusätzliche Umsatz wird vornehmlich in diesen Stunden erreicht, so daß zu seiner Bewältigung neue Verkaufskräfte eingestellt werden müssen. Daher ist es verständlich, daß die größten Betriebe der hier behandelten Branchen den höchsten Prozentsatz an Gehältern und Löhnen bezahlen. Zusätzlicher Umsatz ist nur durch zusätzliches Personal zu bewältigen, da der Umsatz pro Verkaufskraft eine ziemlich konstante Größe ist. „Zweifellos jedoch ist der durchschnittliche Verkaufsbetrag pro Verkaufskraft nicht viel größer in einem Betriebe mit einem Verkaufsvolumen von 5 Mill. Dollar oder 10 Mill. Dollar, als in einem Betriebe mit weniger als 500 000 Dollar Umsatz.“[1]) Je größer der Umsatz wird, desto mehr Verwaltungsarbeiten sind nötig, um ihn überhaupt erst zu ermöglichen. Zusätzlicher Umsatz wird oft nur dadurch erreicht, daß teurere Waren geführt werden, die einer größeren Verkaufsanstrengung bedürfen und qualifiziertes Personal erfordern. „Man kann mit Sicherheit behaupten, daß in dem durchschnittlichen Warenhause mit Verkäufen von über 10 Mill. Dollar im Jahre nur 40% des Gesamtpersonals auf seiner Gehaltsliste im Verkauf von Waren beschäftigt sind. Die anderen 60% sind meistenteils Handlungsgehilfen in der Eingangs-, Auszeichnungs-, Auslieferungs- und Lagerabteilung sowie Arbeiter und Aufseher.“[2])

Das Ziel der modernen Wirtschaft geht immer wieder dahin, durch Anwendungen produktiverer Methoden Ersparnisse zu erzielen. Das vornehme Spezialgeschäft kann sein Gehälterkonto nicht dadurch drücken, daß es an Stelle seiner erstklassig auftretenden Verkäufer billige Arbeitskräfte einstellt. Der Ruf des Spezialgeschäftes würde beeinträchtigt. Wenn im Einzelhandel trotzdem der Versuch gemacht wird, an Gehältern zu sparen, und wenn der Versuch auch gelungen ist, ist der Erfolg nur auf eine Änderung des Aufbaues der Einzelhandelsunternehmungen zu-

[1]) Fraser, a. a. O. S. 458.
[2]) Fraser, a. a. O. S. 459.

rückzuführen. Da die menschliche Arbeitskraft teuer ist, sucht man sie durch Maschinen zu ersetzen. Die Notwendigkeit der hiermit verbundenen Kapitalanhäufung wirkt vorwiegend auf die Bildung von Großbetrieben und Großunternehmungen hin. Auch im Einzelhandel hat man versucht, die menschliche Arbeitskraft auszuschalten. Dies ist aber nur in geringem Maße möglich. Der Verkaufsvorgang ist nicht durch eine Maschine zu erfüllen. Erst bei einer vollständigen Uniformierung und Egalisierung des Bedarfs ist dieses denkbar. Wohl ist es möglich, bei den verwaltungstechnischen Arbeiten Maschinen anzuwenden. Dies lohnt sich aber erst für Betriebe, die einen gewissen Umsatz erreicht haben.

Wenn auch die Mechanisierung des Verkaufens keine Fortschritte machen kann, hat man andererseits die Spezialisierung und Arbeitszerlegung weitgehend angewandt. Im Kleinbetriebe sind alle Arbeitsvorgänge in der Hand des Inhabers vereinigt. Er kauft selbst ein, zeichnet selbst aus und verkauft selbst. Mit dem Wachsen des Betriebes findet eine Trennung der Verkaufstätigkeit von der verwaltungsmäßigen Tätigkeit statt. Bei einem Unternehmen mittlerer Größe ist es weiter nötig, gewisse Funktionen, wie den Einkauf, geeigneten Personen zu übertragen. Eine vollkommene Arbeitsteilung kann im Einzelhandel erst das Großunternehmen anwenden. Ihm ist es erst möglich, die Arbeitsvorgänge zu spezialisieren. Dank seiner Größe kann es sein eigenes Buchhaltungsbüro, eine Einkaufsabteilung, eine Kreditabteilung, eine Finanzabteilung, ein Kontrollbüro usw. unterhalten. Für die Leitung dieser Abteilungen kann es hochqualifizierte Fachleute anstellen, innerhalb der Abteilungen kann es die Arbeiten weitgehend mechanisieren. Diese Spezialisten können sich auf einen Arbeitsvorgang konzentrieren, ihre Arbeitskraft ist voll ausnutzbar. Das hat zur Folge, daß die fixen Kosten im Großunternehmen steigen. Im Klein- und Mittelunternehmen haben sich die Leiter mit vielen Dingen zu befassen, so daß ihre Kraft oft zersplittert wird. Sie können sie aber dort einsetzen, wo sie unter gegebenen Umständen gerade nötig ist. In dieser Beziehung ist das Großunternehmen viel schwerfälliger. Der Nutzen für das Unternehmen ist bei den hochbezahlten Spezialisten größer als die Beschäftigung minderbezahlter Kräfte im Kleinunternehmen. Die weitestgehende Spezialisierung ist aber nur möglich bei den organisatorischen und verwaltungstechnischen Arbeiten. Die Vorteile, die hierdurch für die Unternehmung erzielt werden, wirken theoretisch stets auf eine Konzernierung der Unternehmung hin. Da im vorigen Kapitel gezeigt wurde, daß Warenhauskonzerne nach den bisherigen Erfahrungen mit höheren Kosten arbeiten, scheint die Wirklichkeit wenigstens vorläufig der theoretischen Erkenntnis zu widersprechen.

Wie vorteilhaft sich in einem Großunternehmen die Spezialisierung auswirkt, soll an dem Beispiel des Einkäufers eines

Großunternehmens gezeigt werden. Der Beruf des *Einkäufers* setzt größte Warenkenntnis voraus, Urteilsfähigkeit über den Preis der Waren und Einfühlungsvermögen in die Wünsche der Konsumenten. Er ist der Sachwalter der Wünsche der Kunden seiner Unternehmung. Ein guter Einkäufer wird hoch bezahlt. Wenn der Einkäufer über große Mengen abschließt, ist der Unkostenbestandteil pro Einheit der Ware gering. Das ist aber nur möglich bei zentralem Großeinkauf. Bei den Massenfilialsystemen wird der Einkauf zentral getätigt. Es brauchen nur wenig Einkäufer für das ganze Unternehmen tätig zu sein. Man kann die fähigsten Einkäufer mit dem höchsten Gehalt einstellen und kann die einzelnen Betriebe mit einem geringeren Unkostensatz für das Einkäufergehalt belasten, als es dem selbständigen Einzelhandelsbetriebe möglich ist. Das Warenhaus hat für jede Abteilung einen besonderen Einkäufer zu beschäftigen. Es hat in dieser Beziehung keinen Vorteil gegenüber dem großen Einzelhandelsunternehmen. Das ist einer der Gründe, der auf die Schaffung des „Chain System of Department Stores" hinwirkt. Dieses will den Vorteil des Kettensystems selbst gewinnen. Die gleichgearteten Abteilungen verschiedener Warenhäuser werden untereinander verbunden und können dann behandelt werden wie die einzelnen Filialen eines Kettensystems. Einen Vergleich gibt Filene an.[3]) Woolworth setzt im Jahre ungefähr 250 Millionen Dollar in 1500 Läden um. Der gesamte Einkauf wird von 36 Einkäufern getätigt. Würden alle Läden selbst ihren Einkauf tätigen, wären wenigstens 5000 Einkäufer nötig. Es klingt unwahrscheinlich, daß 36 Menschen genau dieselbe Arbeit leisten können wie 5000. Der Vergleich Filenes stimmt insofern nicht, als die 36 Einkäufer eben nur mit dem Einkauf beschäftigt sind, während die 5000 Einkäufer nicht nur einkaufen, sondern auch andere Arbeiten verrichten müssen, die im Kettensystem auch wieder von Spezialisten ausgeführt werden. Die 5000 Einkäufer kennen die Wünsche ihrer Kunden durch eigene Anschauung genau, während bei 36 Einkäufern diese Kenntnis erst auf Grund umfassender Absatzstatistiken und Marktanalysen, deren Herstellung einen großen statistischen Apparat erfordert, vermittelt werden muß. Es ist also falsch, diese 36 Einkäufer den 5000 Einkäufern gegenüberzustellen. Es bleibt nur die Tatsache, daß durch weitgehende Arbeitsteilung die Leistung pro Einkäufer erhöht wird. Eine größere Arbeitsteilung erfordert sofort wieder organisatorische Maßnahmen, die sich in neuen Kosten auswirken. Es besteht bei dieser Betrachtung die Schwierigkeit, zu zeigen, welche neuen Maßnahmen zur Schaffung der Vorbedingungen nötig sind, die erst ein rationelles Arbeiten ermöglichen.

[3]) Vergl. hierzu auch für das Folgende: Filene in American Economic Review, Vol. XVIII, Supplement Nr. 1, S. 234.

Betriebe, denen es gelungen ist, mit erheblich verminderten Lohnkosten zu arbeiten, konnten dies nur erzielen durch Einführung einer vollkommen neuen Art der Verkaufstätigkeit. Diese neuen Betriebe finden keine Parallele bei den Einzelhandelsgeschäften, die früher den Einzelhandelsmarkt beherrschten. Im „Bargain Basement" werden wenig und minder qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigt. Sie werden nicht geringer bezahlt als im Warenhause. Nur wird alles vermieden, was besondere Arbeit hervorrufen kann. Die Waren sind möglichst schon verpackt. In den 10- und 20-Ct.-Geschäften wird alle Ware nur vom Ladentisch aus verkauft; die Verkäuferinnen können sich also nicht von ihren Plätzen wegbegeben, um auf dem Lager nach Ware zu suchen. Es wird von vornherein darauf gesehen, daß nur solche Waren geführt werden, die jedermann zu behandeln versteht, deren Gebrauch selbstverständlich ist oder bei denen besondere Fachkenntnisse nicht erforderlich sind. Der Verkaufsvorgang kann also in hohem Grade mechanisiert werden. Es besteht für den Verkäufer die einzige Aufgabe, das Geld anzunehmen und die Ware auszuhändigen. Zu sprechen hat er nichts, abgesehen von einem „Danke". Es ist ihm sogar verboten, ein Verkaufsgespräch anzubahnen. Er hat nur Rede zu stehen, wenn er gefragt wird. Da der Verkäufer kein Verkaufsgespräch zu führen hat, kann er in einer Zeiteinheit viel mehr umsetzen als ein Verkäufer, der durch Verkaufsanbahnung erst den Kunden zum Kaufe veranlassen muß. Diese mechanisierte Arbeit kann von billigen, ungelernten weiblichen Arbeitskräften ausgeführt werden.

Den höchsten Grad der Arbeitsteilung haben die Fordläden erreicht.[4]) Man hat hier mit Erfolg das Ford'sche Fabrikationsprinzip auf den Einzelhandel übertragen. Das Ziel ist, jeder Verkaufskraft möglichst nur einen einzigen Arbeitsgang zuzuweisen. Der Lohn ist aber nicht geringer als gewöhnlich. Der Verkäufer tut nichts anderes als verkaufen. Er ist von jeder anderen Arbeit befreit. Für das Abwiegen von Waren sind besondere Arbeitskräfte angestellt. Es gibt nur sogenannte „Standard Packages". Die Vorräte von Fleisch werden von 2—3 Schlächtern fortwährend aufgefüllt. Zwei Angestellte sorgen dafür, daß die Vorräte immer wieder nach vorne geschoben werden. Das Zuschneiden

[4]) Seit dem Jahre 1919 eröffnete Henry Ford in seinen Fabriken Einzelhandelsgeschäfte für den Verkauf von Lebensmitteln, Drogen, Schuhen und Kurzwaren an seine Arbeiter. Man versuchte dort das Prinzip der Fordschen Fließarbeit auf den Einzelhandel zu übertragen. Daher nennt Shafer in seinem oben erwähnten Artikel die Fordläden — a new departure in retailing — ein neues Beginnen im Einzelhandel. Die Fordläden nahmen einen schnellen Aufschwung, da sie ihre Waren teilweise 25—30% billiger verkauften als andere Einzelhandelsunternehmungen. Diese billige Preisstellung wird, wie man behauptet, durch die besondere Arbeitsorganisation erzielt und nicht etwa durch Schmälerung des Reingewinnes, der im Jahre 1926 bei einem Umsatz von 12 Mill. Dollar 400 000 Dollar betrug. Vergl. hierzu Shafer, a. a. O. S. 313 ff.

des Fleisches wird von besonderen Schlächtern vorgenommen, die ihren Platz an einem Kühltisch haben, der sich gerade hinter dem Verkaufstische befindet. Ferner wird das Fleisch von zwei Sägen, die dauernd in Betrieb sind, geschnitten. Die Arbeit der Verkäufer beschränkt sich also darauf, die Waren, die verlangt werden, auszuliefern und den Betrag auf dem Kassensettel zu vermerken. Die Addition wird an der Kasse vorgenommen, die sich am Ausgang befindet. Die Fordläden haben einen gegebenen Kundenkreis. Die Verkäufer brauchen also nicht durch besondere Verkaufsanstrengung neue Kunden hinzuzugewinnen.

Es liegt in der Eigenart des Einzelhandels, daß er weniger als irgendein anderer Wirtschaftszweig Arbeitskräfte durch Maschinen ersetzen kann. Er kann nicht seine Aufgabe in einigen Riesenbetrieben erfüllen, sondern nur in unzähligen kleinen, und dazu ist immer menschliche Arbeitsleistung nötig. Die Spezialisierung in der Arbeit hat im Einzelhandel Grenzen, die durch die Vielseitigkeit seiner Aufgaben gegeben sind. Wohl ist mit einem weiteren Fortschreiten der beruflichen Arbeitsteilung zu rechnen, aber innerhalb der vollzogenen beruflichen Arbeitsteilung ist eine technische Arbeitsteilung weniger möglich. Ein Zwang zum weiteren Zusammenschluß von Unternehmungen von dieser Seite her ist für den Einzelhandel nicht zu befürchten. Hier macht sich seine starke arbeitsintensive Einstellung bemerkbar, die den Konzentrationstendenzen entgegenwirkt. Im Einzelhandel kommt es oft mehr auf die persönliche Tüchtigkeit als auf arbeitsparende Methoden an. Daher ist eines der Mittel, die Produktivität der Verkäufer zu erhöhen, ihre *Schulung*. Das kommt sowohl für Groß- wie für Kleinunternehmungen in Betracht. Die Großunternehmungen sind dabei insofern in Vorteil, als es ihnen bei ihrer großen Angestelltenschaft möglich ist, eigene Ausbildungskräfte zu unterhalten. Den Klein- und Mittelunternehmen ist dies nur möglich, wenn sie es gemeinsam tun. Da sie gezwungen sind, sich auf individuellen Bedarf einzustellen, ist bei ihnen ein qualifizierter Verkäufer notwendiger als bei vielen Großunternehmungen, die nur Massenbedarf zu befriedigen haben.

Ziel der Schulung der Verkaufskräfte ist die Erhöhung der Leistung, damit eine Senkung des Unkostensatzes für Löhne herbeigeführt wird. Dabei vergißt man aber, daß heutzutage bessere Schulung für den Einzelhandel nötig ist, schon um die bisherige Lage zu behaupten, denn die Anforderungen, die an den Einzelhandel gestellt werden, sind gestiegen. Durch besondere Schulung der Verkäufer suchen die Großunternehmungen das persönliche Interesse, das der selbständige Einzelhändler seinem Kunden gegenüber zeigte, durch einen höflichen und sachkundigen Verkäufer zu ersetzen. Die Schulung der Verkäufer ist im modernen Einzelhandel notwendig, aber wenn man sich durch bessere Vorbildung eine erhebliche Steigerung der Ver-

kaufsumsätze pro Verkäufer verspricht, begeht man einen Fehlschluß. Interessant ist die Berechnung, die Nystrom anstellt, um die Wirkungen einer Leistungssteigerung der Einzelhandelsangestellten zu zeigen. Er nimmt an, daß eine wirkliche Leistungssteigerung erzielt worden ist. Diese soll 10—20% betragen, aber es wird weiterhin angenommen, daß der Prozentsatz der Gehälter am Gesamtumsatz gleichgeblieben ist. Da die Angestellten in der Zeiteinheit mehr leisten, zeigt sich, „daß die fixen Bestandteile der „overhead costs", die Miete, Licht, Heizung, Steuern, Versicherung und allgemeine Verwaltung besser ausgenutzt werden. Diese Kostenbestandteile betragen von 7 bis 10% der Verkäufe in den meisten Einzelhandelsläden. Eine Steigerung von 10—20% in der Arbeitsleistung (labor efficiency) mag daher eine Verminderung von 10—20% in den „overhead" zur Folge haben, welches umgerechnet 1—2% der Verkäufe beträgt.[5]) Somit würde eine Steigerung der Arbeitsleistung der Angestellten um 20%, die schon sehr erheblich ist und wahrscheinlich gar nicht erreicht werden kann, nur eine Ersparnis von 2 Cents am Dollar mit sich bringen. Das ist ein überraschendes Ergebnis. Es zeigt deutlich, warum es den Großbetrieben im Einzelhandel in so geringem Ausmaße gelungen ist, eine Senkung des Unkostenkontos für Löhne und Gehälter herbeizuführen. Der Einzelhandel ist eben immer noch sehr arbeitsintensiv. Hierin hat sich wenig gegen früher geändert. Er wird es auch bleiben, solange es noch einen individuellen Geschmack zu befriedigen gilt. Es ist den Großbetrieben und Großunternehmungen nicht gelungen, in erheblichem Ausmaß das Löhne- und Gehälterkonto zu vermindern. Vielmehr macht sich die Tendenz geltend, daß die Ausgaben dafür steigen.

2. Die Kosten für Werbung, Standort, Kapital und für Verschiedenes.

Da fast 60% der Gesamtkosten im Einzelhandel auf Ausgaben für Gehälter und Löhne entfallen, war es berechtigt, ihnen eine eingehendere Behandlung zuteil werden zu lassen. Nach dem Unkostenchema des Harvard Bureaus entfällt der Restbetrag auf Kosten für Werbung, Miete, Zinsen und andere Unkosten.

Jeder Einzelhandelsbetrieb hat an der Stelle, wo er seinen Handel ausübt, nur einen beschränkten Konsumentenkreis, der für ihn als zukünftiger Käufer in Betracht kommt. Es sind diejenigen, die täglich oder gelegentlich an dem Geschäft vorbeiströmen. Da es für sie bequem ist und das Geschäft am Wege liegt, tätigen sie dort ihre Einkäufe ohne großen Zeitverlust. Dieser Käuferkreis wird durch die Lage des Betriebes bestimmt.

[5]) Nystrom, The American Economic Review, Vol. XVI, Nr. 1 Supplement, S. 256.

Wächst der Betrieb, so genügen ihm die vorbeiströmenden Konsumenten nicht mehr als zukünftige Käufer, er muß versuchen, sie öfters zum Kaufe anzuregen, oder er muß Konsumenten aus anderen Gegenden heranzuziehen suchen. Je größer der Betrieb ist, desto größere Anstrengungen muß er machen, seine Kundschaft zu erhalten und neue Kunden hinzuzugewinnen. Diese Anstrengungen drücken sich in einem erhöhten Unkostenkonto für Werbung aus. Bei allen Branchen ist ein höherer Umsatz mit einem höheren Unkostenbestandteil für Werbung verknüpft. Je weiter ein Unternehmen seinen Kundenkreis zieht, desto mehr muß es für Werbung ausgeben. Den weitesten Kundenkreis haben die Postauftragshäuser. Daher sind ihre Werbekosten außerordentlich hoch; ihnen folgen die Warenhäuser, die alle Käufer einer Stadt bis weit in das flache Land zu gewinnen suchen. Die folgende Tabelle gibt ein Bild von steigenden Ausgaben für Werbung bei verschiedenen Branchen:

Prozentsatz vom Nettoumsatz, ausgegeben für Werbung 1915.[6])

(Berücksichtigt sind über 1000 Kleinhandelsgeschäfte.)

Kolonialwaren	0,83%
Eisenwaren	1,12%
Schuhe	1,65%
Kurzwaren	1,67%
Drogen	1,76%
Möbel	2,72%
Juwelen	2,85%
Kleidung	3,16%
Warenhäuser	4,01%
Postauftragshäuser	7,21%

Diese Aufzählung zeigt, wie die Kosten für die Werbung von der Ware abhängen. Den geringsten Prozentsatz weisen die Kolonialwarengeschäfte auf. Sie vertreiben Waren des täglichen Bedarfs, die die Konsumenten dort kaufen, wo sie sie bequem und billig haben können. Werbung, insbesondere Zeitungsreklame, kommt für sie weniger in Betracht. Demgegenüber stehen mit hohen Werbungskosten die Geschäfte für periodischen Bedarf, wie Möbel-, Juwelen- und Bekleidungsgeschäfte. Sie sind darauf angewiesen, Konsumenten aus der weiteren Umgebung zu gewinnen. Die Warenhäuser und Postauftragshäuser haben den größten Prozentsatz an Werbungskosten. Ob Werbung volkswirtschaftlich notwendig ist, braucht hier nicht untersucht zu werden. Es besteht einfach die Tatsache, daß sie für manche Unternehmungen nötig ist, wenn sie ihren Umsatz erhöhen wollen. Man kann sogar behaupten, daß die Höhe des Umsatzes direkt proportional ist zur Höhe der Ausgaben für Werbung.

[6]) Clark, Principles, S. 217.

Daraus folgt, daß die Konsumenten beeinflußt sein wollen. Sie wollen, daß die geschickte Zeitungsanzeige erzählt, wo sie kaufen sollen. Die Werbung ist daher für die einzelnen Handelsunternehmen notwendig, notwendiger für das Großunternehmen, dessen entpersönlichte Geschäftsform durch die Trommel der Reklame wieder eine Beziehung zum Kunden herstellen muß, weniger notwendig ist die Werbung für das Kleinunternehmen, dessen persönliche Verbindungen die Werbung darstellen.

Das Großunternehmen muß werben. Dank seiner großen Umsätze ist selbst bei einem prozentual geringen Anteil für Werbung der absolute Betrag, den es dafür ausgeben kann, sehr hoch, so daß eine wirksame Werbung veranstaltet werden kann. Das lokale Großunternehmen kann ausgiebig Zeitungsreklame veranstalten und den Konsumenten immer wieder von neuem seinen Namen einhämmern. Der Klein- und Mittelbetrieb kann in Großstädten nur in geringem Maße Zeitungsreklame treiben, da sein Umsatz hohe Reklamekosten nicht zuläßt. Großunternehmen, die ihre Betriebe im ganzen Lande verstreut haben, können in Magazinen Reklame treiben, die Kosten hierfür verteilen sich dann oft auf tausende von Betrieben. Bei der Werbung von Großunternehmungen ist noch ein Gesichtspunkt zu berücksichtigen, der für die Entwicklung entscheidende Bedeutung hat. Wenn man die Beträge, die Klein- und Großunternehmen für die Werbung ausgeben, miteinander vergleicht, ist die Wirkung, die beide damit erzielen, verschieden. Die Wirkung der Werbung der Großunternehmung ist viel stärker als die einer Kleinunternehmung. Wenn ein Unternehmen erst einmal zu den Kreisen der Großunternehmungen gehört, ist sein Name allgemein bekannt. Wenn ein Konsument diesen Namen liest, ist es für ihn nur eine Erinnerung. Macht ein Kleinunternehmen Reklame, so muß es erst seinen Namen einführen, dann die Ware. Seine Reklame wirkt auf die Konsumenten nicht so überzeugend wie die einer Großunternehmung. Deren Name ist für die Konsumenten ein Begriff, sie glauben einfach daran, sie berauschen sich an der Größe und Stellung dieser Unternehmung.

Die Verteilungskosten nehmen im Einzelhandel mit Erhöhung des Umsatzes zu. Die Großunternehmungen haben durchweg hohe Ausgaben für Reklame. Heute noch gewinnen sie zu einem großen Teil durch ihre Werbung die Kundschaft der nichtwerbenden kleinen Händler. Wenn das Aufblühen zu einem gewissen Stillstand gekommen sein wird, wird eine Großunternehmung gegen die andere Großunternehmung um den König Konsument kämpfen. Das wird immer wieder den Einsatz neuer Werbungsmittel erfordern, die Kosten für Werbung werden steigende Tendenz haben. Wenn die Ausgaben dafür so gestiegen sind, daß zusätzlicher Reklameaufwand keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr für das Großunternehmen bietet, die hohen Reklamekosten also beginnen, den Reingewinn aufzu-

zehren, dann ist ein neuer wichtiger Grund entstanden, um durch Zusammenschluß von Großunternehmen die sinkende Rentabilität wieder herzustellen. Die weitergehende Konzentration von Großunternehmungen ermöglicht es dann, diesen auch in Zeitschriften, Magazinen und Sonntagszeitungen mit großen Auflageziffern wirksame Reklame zu veranstalten, die bei den hohen Preisen für solche Inserate erst bei Riesenumsätzen sich lohnt.

Die Kosten für *Miete* nehmen mit Erhöhung des Umsatzes zu. Eine Ausnahme machen die Kolonialwarenläden. Ein hoher Umsatz ist eben nur in einer hervorragenden Geschäftsstraße zu erzielen, wo eine starke Konkurrenz der Großunternehmungen um die Ladenlokale besteht. Dort ist eher mit einer Zunahme der Miete zu rechnen als mit einer Abnahme. Der Mietpreis hat teilweise schon eine Höhe erreicht, daß es z. B. Warenhäusern unmöglich wurde, sich weiter auszudehnen. Die Postauftragshäuser rechnen mit einem sehr geringen Unkostensatz für Miete, der aber anderseits wieder durch die notwendigen erhöhten Ausgaben für Werbung kompensiert wird. Man kann annehmen, daß die Großunternehmen durchweg höhere Mieten aufzubringen haben als kleine Unternehmen, da sie ihre Betriebe nur in verkehrsreichen Gegenden eröffnen, wo die Miete an und für sich schon hoch ist.

Selbst wenn keine Möglichkeit der Kostenersparnis an Miete besteht, kann man vielleicht von einer indirekten Kostenersparnis reden. Die genauen Untersuchungen über das Verhalten des prozentualen Anteils der Miete am Gesamtumsatz haben dem Einzelhändler wertvolle Richtlinien an die Hand gegeben, die ihm zeigen, wie hoch er mit seinem Mietsatz gehen kann. Am weitesten sind die Kettenfilialbetriebe mit planmäßiger Ausarbeitung solcher Richtlinien vorangeschritten. Die verschiedenen Massenfilialsysteme treiben eine ganz bestimmte Standortspolitik. Der Grenzort, in dem es sich lohnt, einen Filialbetrieb zu eröffnen, wird von Woolworth mit 8000 Einwohnern bezeichnet. Woolworth ist bestrebt, seine Läden in den Einkaufszentren möglichst in der Nähe von Warenhäusern zu eröffnen, da diese durch ihre Werbung große Massen von Konsumenten anziehen, die dann auch für die Massenfilialsysteme als voraussichtliche Käufer in Frage kommen. Es kommt also weniger auf die tatsächliche Kostenersparnis an Miete an, als auf die planmäßige, bewußte und begründete Standortwahl, die den Betriebsbeginn gleich auf eine sichere Grundlage stellt und Verluste durch falsche Standortwahl verhindert.

Es ist eine Besonderheit der Amerikaner, den *Zins* für das im Betrieb investierte Kapital als Kosten einzusetzen. Sie gehen dabei von der Annahme aus, daß der Unternehmer das in seinem Unternehmen investierte Kapital auch im Markte ausleihen kann, um Zins dafür zu bekommen. Die Kosten des Kapitals nehmen

Daraus folgt, daß die Konsumenten beeinflußt sein wollen. Sie wollen, daß die geschickte Zeitungsanzeige erzählt, wo sie kaufen sollen. Die Werbung ist daher für die einzelnen Handelsunternehmen notwendig, notwendiger für das Großunternehmen, dessen entpersönlichte Geschäftsform durch die Trommel der Reklame wieder eine Beziehung zum Kunden herstellen muß, weniger notwendig ist die Werbung für das Kleinunternehmen, dessen persönliche Verbindungen die Werbung darstellen.

Das Großunternehmen muß werben. Dank seiner großen Umsätze ist selbst bei einem prozentual geringen Anteil für Werbung der absolute Betrag, den es dafür ausgeben kann, sehr hoch, so daß eine wirksame Werbung veranstaltet werden kann. Das lokale Großunternehmen kann ausgiebig Zeitungsreklame veranstalten und den Konsumenten immer wieder von neuem seinen Namen einhämmern. Der Klein- und Mittelbetrieb kann in Großstädten nur in geringem Maße Zeitungsreklame treiben, da sein Umsatz hohe Reklamekosten nicht zuläßt. Großunternehmen, die ihre Betriebe im ganzen Lande verstreut haben, können in Magazinen Reklame treiben, die Kosten hierfür verteilen sich dann oft auf tausende von Betrieben. Bei der Werbung von Großunternehmungen ist noch ein Gesichtspunkt zu berücksichtigen, der für die Entwicklung entscheidende Bedeutung hat. Wenn man die Beträge, die Klein- und Großunternehmen für die Werbung ausgeben, miteinander vergleicht, ist die Wirkung, die beide damit erzielen, verschieden. Die Wirkung der Werbung der Großunternehmung ist viel stärker als die einer Kleinunternehmung. Wenn ein Unternehmen erst einmal zu den Kreisen der Großunternehmungen gehört, ist sein Name allgemein bekannt. Wenn ein Konsument diesen Namen liest, ist es für ihn nur eine Erinnerung. Macht ein Kleinunternehmen Reklame, so muß es erst seinen Namen einführen, dann die Ware. Seine Reklame wirkt auf die Konsumenten nicht so überzeugend wie die einer Großunternehmung. Deren Name ist für die Konsumenten ein Begriff, sie glauben einfach daran, sie berauschen sich an der Größe und Stellung dieser Unternehmung.

Die Verteilungskosten nehmen im Einzelhandel mit Erhöhung des Umsatzes zu. Die Großunternehmungen haben durchweg hohe Ausgaben für Reklame. Heute noch gewinnen sie zu einem großen Teil durch ihre Werbung die Kundschaft der nichtwerbenden kleinen Händler. Wenn das Aufblühen zu einem gewissen Stillstand gekommen sein wird, wird eine Großunternehmung gegen die andere Großunternehmung um den König Konsument kämpfen. Das wird immer wieder den Einsatz neuer Werbungsmittel erfordern, die Kosten für Werbung werden steigende Tendenz haben. Wenn die Ausgaben dafür so gestiegen sind, daß zusätzlicher Reklameaufwand keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr für das Großunternehmen bietet, die hohen Reklamekosten also beginnen, den Reingewinn aufzu-

zehren, dann ist ein neuer wichtiger Grund entstanden, um durch Zusammenschluß von Großunternehmen die sinkende Rentabilität wieder herzustellen. Die weitergehende Konzentration von Großunternehmungen ermöglicht es dann, diesen auch in Zeitschriften, Magazinen und Sonntagszeitungen mit großen Auflageziffern wirksame Reklame zu veranstalten, die bei den hohen Preisen für solche Inserate erst bei Riesenumsätzen sich lohnt.

Die Kosten für *Miete* nehmen mit Erhöhung des Umsatzes zu. Eine Ausnahme machen die Kolonialwarenläden. Ein hoher Umsatz ist eben nur in einer hervorragenden Geschäftsstraße zu erzielen, wo eine starke Konkurrenz der Großunternehmungen um die Ladenlokale besteht. Dort ist eher mit einer Zunahme der Miete zu rechnen als mit einer Abnahme. Der Mietpreis hat teilweise schon eine Höhe erreicht, daß es z. B. Warenhäusern unmöglich wurde, sich weiter auszudehnen. Die Postauftragshäuser rechnen mit einem sehr geringen Unkostensatz für Miete, der aber anderseits wieder durch die notwendigen erhöhten Ausgaben für Werbung kompensiert wird. Man kann annehmen, daß die Großunternehmen durchweg höhere Mieten aufzubringen haben als kleine Unternehmen, da sie ihre Betriebe nur in verkehrsreichen Gegenden eröffnen, wo die Miete an und für sich schon hoch ist.

Selbst wenn keine Möglichkeit der Kostenersparnis an Miete besteht, kann man vielleicht von einer indirekten Kostenersparnis reden. Die genauen Untersuchungen über das Verhalten des prozentualen Anteils der Miete am Gesamtumsatz haben dem Einzelhändler wertvolle Richtlinien an die Hand gegeben, die ihm zeigen, wie hoch er mit seinem Mietsatz gehen kann. Am weitesten sind die Kettenfilialbetriebe mit planmäßiger Ausarbeitung solcher Richtlinien vorangeschritten. Die verschiedenen Massenfilialsysteme treiben eine ganz bestimmte Standortspolitik. Der Grenzort, in dem es sich lohnt, einen Filialbetrieb zu eröffnen, wird von Woolworth mit 8000 Einwohnern bezeichnet. Woolworth ist bestrebt, seine Läden in den Einkaufszentren möglichst in der Nähe von Warenhäusern zu eröffnen, da diese durch ihre Werbung große Massen von Konsumenten anziehen, die dann auch für die Massenfilialsysteme als voraussichtliche Käufer in Frage kommen. Es kommt also weniger auf die tatsächliche Kostenersparnis an Miete an, als auf die planmäßige, bewußte und begründete Standortwahl, die den Betriebsbeginn gleich auf eine sichere Grundlage stellt und Verluste durch falsche Standortwahl verhindert.

Es ist eine Besonderheit der Amerikaner, den *Zins* für das im Betrieb investierte Kapital als Kosten einzusetzen. Sie gehen dabei von der Annahme aus, daß der Unternehmer das in seinem Unternehmen investierte Kapital auch im Markte ausleihen kann, um Zins dafür zu bekommen. Die Kosten des Kapitals nehmen

mit Erhöhung des Umsatzes ab, da meistens ein höherer Umsatz keine wesentliche Steigerung des investierten Kapitals hervorruft.

Unter *„Andere Kosten"* sind folgende Kostenbestandteile zusammengefaßt: Steuern, Heizung, Licht, Kraft, Auslieferung der Waren, Reisen, Post- und Fernsprechgebühren, Reparaturen, Versicherung, Abschreibung, „Supplies". Über diese Kosten können keine einzelnen Ausführungen gemacht werden. Es ist ganz allgemein zu sagen, daß sie mit Zunahme des Umsatzes wachsen. Jedoch ist die Entwicklung bei den verschiedenen Branchen nicht gleichmäßig.

Diese Untersuchung hat gezeigt, daß es den Großbetrieben im Einzelhandel nicht möglich ist, mit geringeren Kosten zu arbeiten als Mittel- und Kleinbetriebe. Es ist keineswegs erwiesen, daß durch Zusammenschluß von Betrieben Kostensenkung erzielt wird. Es kann festgestellt werden, daß die Großunternehmung im Einzelhandel nicht mit geringeren Kosten arbeitet als kleine oder mittlere Unternehmungen. Vielmehr kann auf Grund des vorliegenden Materials angenommen werden, daß diese Unternehmen bei geschickter Leitung geringere Kosten haben. Auf diese Tatsache muß mit allem Nachdruck hingewiesen werden, gerade um der oft in der Literatur vertretenen gegenteiligen Anschauung entgegenzutreten, die die Überlegenheit der Großunternehmungen aus ihren geringeren Kosten herleiten will.

5. Kapitel.

Die spezifische Überlegenheit der Großunternehmungen.

I. Die überlegene Stellung der Großunternehmungen im Einkauf.

Die Einzelhandelsgroßunternehmungen arbeiten nicht mit geringeren Unkosten als die Kleinunternehmungen. Meistens sind ihre Unkosten sogar höher. Das verleitet zu der Annahme, daß sie ihre Preisüberlegenheit mit geringerem Reingewinn erkaufen. Das trifft aber nicht zu. Der Reingewinn stellt sich im Einzelhandel dar als die Differenz aus Bruttogewinn und Gesamtunkosten. Aus Tabelle 1 auf Seite 64 ergibt sich, daß die Warenhäuser mit einem Umsatz von über 1 Mill. Dollar 1923 bei 28,4% Gesamtunkosten und 32,0% Bruttogewinn einen Reingewinn von 3,6% vom Gesamtumsatz erzielten, während solche mit einem Umsatz von weniger als 1 Mill. Dollar bei 26,3% Gesamtunkosten und 28,2% Bruttogewinn einen Reingewinn von 1,9% erzielten. Die Warenhäuser, die mit den höchsten Unkosten arbeiteten, erzielten auch den höchsten Reingewinn. Im Kolonialwaren- und Schuhwarenhandel nimmt der Reingewinn mit Steigerung des Umsatzes zu, erzielt bei einem Umsatz von 100 000 bis 150 000 Dollar bzw. 100 000—250 000 Dollar seinen höchsten Stand und nimmt dann wieder ab.

Die Kettensysteme erzielen durchweg einen hohen Reingewinn. Lincoln nimmt an, daß er 3% bei einem Bruttogewinn von 17,5% und bei Gesamtunkosten von 12,5—14% und mehr beträgt.[1]) Der Reingewinn ist bei verschiedenen Kettensystemen erheblich höher. Es erzielte:

F. W. Woolworth	11,12%
J. C. Penney	7,15%
Meville Shoe	6,65%
American Stores	6,3 %
Kroger	4,1 %
The Great A. & P. Tea Co.	2,90%
Piggly Wiggly Western	2,1 %
Durchschnitt 10 New Yorker Kettenhandelsfirmen	1,50%[2]).

[1]) Lincoln, a. a. O. S. 617.
[2]) Baxter, a. a. O. S. 14.

Da die Großunternehmungen meistens einen hohen Reingewinn erzielen, widerspricht dies der Annahme, daß sie ihre Überlegenheit im Markte durch Schmälerung ihres Gewinnes erzielen. Die Unternehmungen, die einen hohen Reingewinn haben, verdanken diesen Umstand ihrem hohen Bruttogewinn, der sich aus der Differenz zwischen den Einkaufskosten der Waren und ihren Verkaufspreisen ergibt. Die Großunternehmungen erzielen einen hohen Bruttogewinn durch günstigen Masseneinkauf und durch hohe Umsatzgeschwindigkeit beim Verkauf ihrer Waren. Beides wirkt sich trotz der höheren Unkosten der Großunternehmungen in einer Erhöhung des Bruttogewinnes aus.

Durch *Masseneinkauf* erhalten die Einzelhandelsunternehmungen auf dem Markte günstigere Preise als die Unternehmungen, die nur in kleinen Mengen einzukaufen in der Lage sind. Die Gründe, die die Fabrikanten und Großhändler veranlassen, bei Masseneinkauf besondere Rabatte zu gewähren, sind mannigfaltig. Es ist darauf hinzuweisen, daß diesen Nachlässen Grenzen gesetzt sind, denn wenn es sie nicht gäbe, müßte das Ziel sein, den gesamten Umsatz einer Branche in einer Unternehmung zusammenzufassen, um den günstigsten Einkauf zu erzielen. Wenn man annimmmt, daß eine Großunternehmung ihre Bestellungen dergestalt aufgibt, daß die leistungsfähigsten Fabriken bis an die Optimalgrenze beschäftigt sind, können diese Fabriken keinen anderen äußersten Preis gewähren als den durch ihren optimalen Beschäftigungsgrad bedingten. Dadurch wird der Grenzpreis für Einzelhandelsunternehmungen bestimmt, den sie unter Beachtung wirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten erreichen können. Durch Ausnützung ihrer Machtstellung können sie aber jedenfalls einen niedrigeren Preis erzielen.

Die Großunternehmungen erlangen nicht nur Mengenrabatte, sie sind auch dazu übergegangen, den Großhändler auszuschalten. Sie erhalten dann bei dem Fabrikanten dieselben Preise wie die Großhändler, oft sogar noch niedrigere. Wenn es ihnen gelingt, die Großhändler zu umgehen, so sind sie gezwungen, die Großhandelsfunktionen selbst zu übernehmen. Daher bedeutet die Differenz, die sie weniger zahlen, wenn sie direkt beim Fabrikanten und nicht beim Großhändler kaufen, nicht nur Gewinn für die Großunternehmung, denn sie muß nun auch die Kosten der Großhandelsfunktion bestreiten. Aber sie erspart den Reingewinn des Großhändlers, seine Verkaufskosten und die Kosten, die durch das unregelmäßige Einlaufen von Bestellungen entstehen. Die Großunternehmungen können die Großhandelsfunktion viel rationeller gestalten als der Großhändler, da sie sein Risiko, das durch die Ungewißheit der Kundenbestellungen entsteht, nicht haben.

Wenn vom Masseneinkauf geredet wird, so handelt es sich nicht darum, daß ein Einzelhändler für viele Jahre im voraus irgendeine Ware einkauft, um einen Mengenrabatt zu erhalten.

Das Bestreben des amerikanischen Einzelhandels geht darauf, die Läger klein zu halten, um wenig Kapital festzulegen. Man bezeichnet diese Einkaufspolitik in den Vereinigten Staaten mit dem Ausdruck „Hand-to-mouth buying", beim Einkauf von der „Hand in den Mund" leben. Sie setzte sich hauptsächlich nach der Krise im Jahre 1921 durch. Wenn ein Unternehmen viele Betriebe beherrscht, ist seine Einkaufskraft sehr groß, obwohl es die Läger in den einzelnen Betrieben klein halten kann.

Hinter allen Zusammenschlußbewegungen im amerikanischen Einzelhandel steht die Absicht, durch Zusammenfassung vieler Betriebe in einer Unternehmung eine große Einkaufsbasis zu schaffen. Am stärksten wirkt sich dieses Ziel bei der Bildung von Warenhauskonzernen aus. Die Einkaufsbasis der Abteilung eines Warenhauses ist oft nicht größer als die eines großen Spezialgeschäftes. Daher will man durch Zusammenschluß vieler Warenhäuser die Einkaufskraft der Abteilungen vergrößern, um günstigere Preise zu erhalten. Der Verkünder und Prophet der Warenhauskonzentration ist der Bostoner Einzelhändler Edward A. Filene, der diese Entwicklung in seinem Buche „More Profits"[3]) und in einem Vortrag vor der American Economic Association verfochten hat.[4]) Er sagt dort: „Es erscheint oft als eine Überraschung, zu erfahren, daß die Einkaufskraft selbst eines großen Warenhauses von einer Kette mittlerer Größe übertroffen wird, aber es ist wahr. Das ist einer der Gründe für das große Gedeihen der Ketten. Kein Warenhaus kann in solchen Mengen kaufen wie die große Kette. Macy, eines der besten Geschäfte der Welt, kann nicht ebensoviel 10-Ct.-Hammer verkaufen wie Woolworth, daher kann Woolworth diese Art Hammer billiger einkaufen als Macy. Kein Warenhaus kann ebenso viel eingemachte Waren (canned goods) verkaufen wie die Atlantic and Pacific Company, nicht soviel Kleidungsstücke wie die J. C. Penney-Kette ... Die Fähigkeit der Kettenläden, große Bestellungen für eine einzige Art von Gütern zu machen, ermöglicht es den Fabrikanten, große Wirtschaftlichkeit zu erzielen. Er muß daher zwangsläufig viele seiner Ersparnisse dem Kettenladen überlassen, welcher andererseits alle oder die meisten seiner Ersparnisse dem Konsumenten überläßt. Dieses wirkt unvermeidlicherweise auf eine Erhöhung der Verkäufe hin. Das ist es, was größtenteils die Tatsache begründet, daß die Verkäufe der Ketten schneller wachsen als die Verkäufe der selbständigen Warenhäuser."[5]) Filene tritt mit typisch amerikanischem Enthusiasmus für die Zusammenschlüsse von Warenhäusern zur Schaffung einer größeren Einkaufsbasis ein. Die Beispiele, die er anführt, sind aber nicht überzeugend. Es steht außer Zweifel, daß Woolworth

[3]) Filene, More Profits, 1925.
[4]) Filene, American Economic Review, März 1928, a. a. O. S. 19 ff.
[5]) Filene, American Economic Review, Vol. XVIII, Nr. 1, Supplement, S. 20.

einen 10-Ct.-Hammer billiger einkaufen kann als ein Warenhaus. Für ein Warenhaus spielt aber dieser Gegenstand gar keine Rolle. Völlig abwegig ist es, die Notwendigkeit des Zusammenschlusses von Warenhäusern an dem Beispiel der eingemachten Waren (canned goods) der Atlantic and Pacific Company beweisen zu wollen, da die Warenhäuser meistens keine Lebensmittel führen. Die Warenhäuser verkaufen bis zu 80% von ihrem Umsatz Textilien, die zur Befriedigung des individuellen Bedarfs dienen, und, soweit es Kleidung betrifft, nicht großbetrieblich hergestellt werden. Gerade der Umstand, daß die Warenhäuser noch sehr stark individuellen Bedarf befriedigen, wirkt den Zusammenschlußtendenzen entgegen, und das ist der Grund, daß die durch den Zusammenschluß erhoffte größere Einkaufsmöglichkeit sich nicht ausnützen ließ. Wenn die Warenhäuser in verschiedenen Städten liegen, lassen sie sich nicht alle gleich behandeln, da es örtliche Verschiedenheiten des Geschmackes in der Mode gibt. Daher ist es den Warenhauskonzernen nicht immer möglich, ihre Einkaufsbasis voll auszunutzen, trotzdem können sie dank ihrer Kapitalmacht Mengennachlässe erzwingen.

Die Postauftragshäuser suchten durch die Eröffnung neuer Betriebe ihren Umsatz zu erhöhen, um ihre Einkaufsbasis zu vergrößern. Der große Erfolg und der Preisvorsprung der Massenfilialsysteme beruht auf ihrer Fähigkeit des billigen Einkaufs. Die große Einkaufskraft der Kettensysteme kann man sich vorstellen, wenn man bedenkt, daß die A. und B. Tea Comp. in 17 000 Filialen oder daß Woolworth in 2100 Filialen immer die gleichen Waren verkaufen. Ihre große Einkaufsbasis gibt ihnen einen unbedingten Vorsprung vor allen anderen Einzelhandelsunternehmungen. Sie ist um so größer, je mehr sie standardisierte Massenprodukte verkaufen. Sie können den höchsten Mengenrabatt verlangen, da sie die größten Abnehmer der Fabrikanten sind. Nystrom stellt fest, daß „die Kettenläden in großem Ausmaße gezeigt haben, daß wichtige Preisvorteile durch direkten Einkauf vom Produzenten in großen Mengen erzielt werden können. Es wird von vielen Einzelhändlern behauptet, daß in den meisten Fällen, in denen Kettenläden imstande waren, selbständige Läden zu unterbieten, dies dem Umstände zuzuschreiben ist, daß sie fähig waren, ihre Waren billiger als die selbständigen Einzelhändler einzukaufen.“[6]) Ebenso bemerkt Fraser, daß „es die wachsende Überzeugung sei, daß die großen Läden Einkaufsvorteile vor den kleinen Läden wegen ihrer Größe hätten.“[7]) Die günstigeren Einkaufspreise, die die Großunternehmungen erzielen, stellen ihre spezifische Überlegenheit im Einzelhandel dar. Ein Kleinunternehmen ist nie in der Lage, denselben Mengenrabatt wie ein großes Unternehmen zu erlangen. Die Berechtigung der Mengenrabatte leitet man aus der Tatsache her, daß bei Lieferung großer Mengen dem Fabrikanten weniger Kosten entstehen, als wenn er kleine Bestellungen ausführen muß. Daher ist das Kleinunternehmen im Einkauf benachteiligt. Die günstigeren Einkaufspreise geben den Großunternehmungen nur einen Vorsprung gegenüber den kleinen Unternehmungen; da anzunehmen ist, daß alle Großunternehmungen dieselben Rabattsätze bei den Fabriken erzielen, haben sie untereinander keinen Vorteil im Einzelhandel in bezug auf den Einkauf.

Wenn die kleinen Händler den Vorteil der Großunternehmungen, den diese auf Grund ihrer großen Einkaufsbasis haben, selbst erzielen wollen, bleibt ihnen nur übrig, durch Bildung von *Einkaufsgemeinschaften* sich eine große Einkaufsbasis zu schaffen. „Selbständige Läden, die mit Kettensystemen konkurrieren, sind zu der Überzeugung gekommen, daß sie einen entschiedenen Nachteil in den Einkaufsmärkten haben. Das augenscheinliche Ergebnis ist eine starke Tendenz unter allen Einzelhändlern gewesen, sich kooperativ zu organisieren, um Masseneinkäufe zu machen. Angesichts des gegenwärtigen schnellen Wachsens der Kettenfilialsysteme kann vorweg angenommen werden, daß eine sehr schnelle Entwicklung von kooperativem Einkauf unter selbständigen Einzelhändlern stattfinden wird.“[8]) Obwohl die selbständigen Einzelhändler gezwungen sind, sich in Einkaufsgemeinschaften zusammenzuschließen, fehlt gerade in ihren Kreisen oft die Initiative zur Bildung solcher Verbände. „Nach meiner Überzeugung“, sagt Snyder, „wird sich das kooperative Einkaufen der selbständigen Händler nicht sehr weit entwickeln, da verschiedene Gemeinwesen verschiedene Arten von Gütern verlangen, und viele Dinge, die ich haben muß, können nicht von anderen in anderen Gemeinwesen verkauft werden, und viele Dinge, die sie verkaufen könnten, würden für mich toter Ballast sein.“[9]) Die Einkaufsgemeinschaften der selbständigen Händler können daher nie denselben Einfluß erringen wie die durch die Großunternehmungen repräsentierte Einkaufskraft. „Es scheint jedoch, daß koopoeratives Einkaufen der Einzelhändler bei gewissen Klassen von Waren und unter gewissen Bedingungen wenigstens den Reingewinn der Großhändler und einige Ersparnisse an den fixen Kosten und Verkaufskosten erzielen kann. Es ist schwer zu sagen, wieviel diese Ersparnisse betragen. Auf die Dauer können die selbständigen Einzelhändler durch kooperativen Einkauf imstande sein, 2—3% zu sparen, entweder in der Form von Reingewinn oder durch Gewährung niedrigerer Preise, je nachdem, was die Konkurrenz vorschreibt.“[10])

[6]) Nystrom, A.E.R., Vol. XVI, Nr. 1, Supplement, S. 257—258.
[7]) Fraser, a. a. O. S. 461.
[8]) Nystrom, A.E.R., Vol. XVI, Nr. 1, Supplement, S. 258.
[9]) Snyder, a. a. O. S. 110.
[10]) Nystrom, A.E.R., Vol. XVI, Nr. 1, Supplement, S. 258.

II. Die überlegene Stellung der Großunternehmungen bei Erzielung hoher Umsatzgeschwindigkeit.

Das eine Mittel, das auf eine Erhöhung des Bruttogewinnes bei den Großunternehmungen hinwirkt, ist die durch ihre große Einkaufskraft bedingte günstige Stellung im Einkauf. Das andere Mittel ist die hohe Umsatzgeschwindigkeit beim Verkauf ihrer Waren. „Die Vorteile des Masseneinkaufs sind wichtig, aber einen noch wesentlicheren Faktor, einen hohen Bruttogewinn für den großen Betrieb sich zu sichern, ist sein rationellerer Einkauf und seine bessere Kontrolle des Lagers, wie sie durch die verhältnismäßig hohe Umsatzgeschwindigkeit gezeigt wird.“[1])

Durchschnittliche Umsatzgeschwindigkeit verschiedener Warenarten.[2])

Art des Geschäftes	Umsatzgeschwindigkeit im Jahr
Tabak (Kettenläden)	50
Kolonialwaren (Kettenläden)	40
Kolonialwaren, Fleisch usw.	14
Drogen (Kettenläden)	12
Kolonialwaren, unabhängige Läden	10,1
Zuckerwaren	10
Frauenkleidung	6
Hüte, Herren und Knaben	6
Tabak (unabhängige Läden)	5
Warenhäuser A*)	4,5
Warenhäuser B	4,1
Herrenartikel	4
Farben	4
Warenhäuser C	3,5
Bücher	3
Herrenkleidung	3
Kurzwaren	3
Elektrische Artikel	3
Lederwaren	3
Schreibwaren	3
Porzellanwaren	2,5
Warenhäuser D	2,4
Eisenwaren	2,4
Drogen (selbstständige Läden	2,3
Möbel	2
Schuhe	1,9
Juwelen	0,9

*) Warenhäuser A mit Verkäufen über 10 Mill. Dollar
„ B „ „ von 4—10 „ „
„ C „ „ „ 1—4 „ „
„ D „ „ unter 1 „ „

[1]) Fraser, a. a. O. S. 462.

[2]) Frey u. Nystrom, a. a. O. S. 98.

Unter Umsatzgeschwindigkeit versteht man die Zahl der Umsätze des durchschnittlichen Warenvorrats innerhalb eines Jahres. Ob eine Ware eine hohe oder niedrige Umsatzgeschwindigkeit hat, hängt davon ab, ob sie täglich oder selten gebraucht wird. Die Waren, die täglich gebraucht werden, werden auch täglich gekauft und haben eine hohe Umsatzgeschwindigkeit; die Waren, die sich nur langsam verbrauchen, also nur selten gekauft werden, haben eine geringe Umsatzgeschwindigkeit. Aus vorstehender Tabelle ist die Abhängigkeit der Umsatzgeschwindigkeit vom Charakter der Waren zu ersehen.

Diese Tabelle zeigt, daß die Umsatzgeschwindigkeit einer Ware von ihrer Notwendigkeit für die menschliche Bedürfnisbefriedigung abhängt. Wenn man von den Warenhäusern absieht, deren Umsatzgeschwindigkeit sich auf eine Vielheit von Waren bezieht, stellt die Reihenfolge der aufgeführten Waren zugleich eine Skala für die Dringlichkeit der einzelnen Waren für die menschliche Bedürfnisbefriedigung dar. Es ist unmöglich, daß mit Juwelen dieselbe Umsatzgeschwindigkeit erzielt wird wie mit Tabakprodukten. Die Umsatzgeschwindigkeit ist eine Funktion der Warenart, kann nur innerhalb der durch sie bestimmten Grenzen durch Organisationsmaßnahmen behoben werden.

In der Tabelle sind weiterhin Warenhäuser mit verschiedenem Gesamtumsatz mit ihren erreichten Umsatzgeschwindigkeiten aufgeführt. Diese Umsatzgeschwindigkeiten beziehen sich auf die Schnelligkeit des Umsatzes des gesamten Warenvorrates. Hier handelt es sich also nicht mehr um den Umsatz bestimmter Warenarten. Es zeigt sich, daß die Warenhäuser mit dem höchsten Umsatz eine höhere Umsatzgeschwindigkeit hatten als die mit einem geringeren Umsatz. Das deutet auf eine Abhängigkeit der Umsatzgeschwindigkeit von der Größe des Umsatzes hin. Folgende Tabellen bestätigen diese Annahme.

Höhe des Umsatzes	Umsatzgeschwindigkeit	Reingewinn in % vom Umsatz
Tabelle I[3]) *Kolonialwarenläden*		
weniger als 30 000 $	8,2 %	— 0,3 % Verlust
$ 30 000 bis 59 000	8,9 %	1,8 %
„ 50 000 bis 100 000	10,6 %	2,1 %
„ 100 000 bis 149 000	10,5 %	2,3 %
„ 150 000 und darüber	11,0 %	1,9 %
Tabelle II[3]) *Warenhäuser*		
weniger als 250 000 $	2.1 %	— 1,4 % Verlust
$ 250 000 bis 500 000	2,5 %	2,3 %
„ 500 000 bis 1 000 000	2,9 %	2,3 %
„ 1 000 000 bis 4 000 000	3,5 %	3,2 %
„ 4 000 000 bis 10 000 000	4,1 %	4,1 %
„ 10 000 000 und darüber	4,5 %	5,6 %

[3]) Frey u. Nystrom, a. a. O. S. 96 u. 97.

Höhe des Kmsatzes	Umsatz-geschwindigkeit	Reingewinn in % vom Umsatz
Tabelle III[4]) *Eisenwarenläden*		
Weniger als 25 000 $	1,88 %	0,63 %
$ 25 000 bis 40 000	1,99 %	— 1,61 % Verlust
„ 40 000 bis 60 000	2,17 %	0,83 %
„ 60 000 bis 100 000	2,50 %	2,42 %
„ 100 000 und darüber.....	2,62 %	1,93 %
Tabelle IV[4]) *Schuhläden*		
Weniger als 30 000 $.....	1,4 %	— 0,7 % Verlust
$ 30 000 bis 50 000	1,8 %	1,9 %
„ 50 000 bis 100 000	2,0 %	1,8 %
„ 100 000 bis 250 000	2,2 %	3,1 %
„ 250 000 und darüber.....	2,6 %	2,8 %
Tabelle V[4]) *Juwelenläden*		
Weniger als 20 000 $.....	0,8 %	— 0,2 % Verlust
$ 20 000 bis 50 000	0,9 %	3,1 %
„ 50 000 und darüber.....	1,1 %	3,0 %

Aus dieser Aufstellung geht hervor, daß im Kolonialwarenhandel die Umsatzgeschwindigkeit zwischen 8,2 und 11, im Warenhausgewerbe zwischen 2,1 und 4,5, im Eisenwarenhandel zwischen 1,8 und 2,1, im Schuhhandel zwischen 1,4 und 2,6 und im Juwelenhandel zwischen 0,8 und 1,1 schwankt. Es besteht also die nach den vorhergehenden Auseinandersetzungen erwartete Erscheinung, daß die einzelnen Branchen eine durch ihre vertriebene Waren bestimmte Umsatzgeschwindigkeit haben.

Es ist weiterhin zu ersehen, daß bei allen Branchen die Umsatzgeschwindigkeit mit Erhöhung des Umsatzes zunimmt. Ebenso ist eine höhere Umsatzgeschwindigkeit mit einem höheren Reingewinn verbunden. Das wirft die Frage auf, inwiefern ein großer Umsatz von einer hohen Umsatzgeschwindigkeit abhängig ist, oder ob der große Umsatz die Ursache einer hohen Umsatzgeschwindigkeit ist. Es steht fest, daß im Einzelhandel große Umsätze immer mit einer hohen Umsatzgeschwindigkeit verbunden sind, so daß die Annahme berechtigt erscheint, daß ein großer Umsatz die Folge hoher Umsatzgeschwindigkeit ist. Hohe Umsatzgeschwindigkeit bedeutet, daß die Waren schnell umgesetzt werden. Dies setzt aber eine stetige und genaue Beobachtung des Betriebsvorganges und des Marktes voraus. Das ist nur möglich durch eine ausgedehnte und wirksame Organisation. Die Beobachtung des Betriebes ist nötig, um Bestellungen im notwendigen Zeitpunkt herauszugeben, damit die Waren so kurz wie möglich auf Lager liegen bleiben. Andererseits müssen die Waren, die nicht in der erwarteten Zeit verkauft wurden, im Preise herabgesetzt werden, um sie verkaufen zu können, bevor

[4]) Fry u. Nystrom, a. a. O. S. 97.

sie der Unternehmung Verlust bringen. Die Beobachtung des Marktes ist nötig, um Geschmacksänderungen und dergl. wahrzunehmen, um sie beim Einkauf zu verwerten. Die Erzielung einer hohen Umsatzgeschwindigkeit ist eben nur möglich bei einem durchorganisierten und planmäßig arbeitenden Betriebe. Die Umsatzgeschwindigkeit ist demnach das Kriterium für das wirtschaftliche Arbeiten eines Betriebes. „Es ist daher klar, daß eine schnelle Umsatzgeschwindigkeit bedeutungsvoller ist als ein Index der allgemeinen rationellen Verwaltung.“[5]) Großunternehmen haben notwendigerweise eine durchgebildete Organisation, daher erzielen sie zwangsläufig eine hohe Umsatzgeschwindigkeit.

Die Angaben auf S. 87 ff. scheinen anzudeuten, daß ein kleiner Umsatz mit einer geringeren Umsatzgeschwindigkeit verbunden ist. Dann wäre das Kleinunternehmen dem Großunternehmen gegenüber immer benachteiligt. Die Erfahrung lehrt nun aber, daß es auch kleine Betriebe gibt, die eine hohe Umsatzgeschwindigkeit erzielt haben. „Es gibt zahlreiche kleine Läden, die sogar einen noch höheren Prozentsatz des Bruttogewinnes und eine schnellere Umsatzgeschwindigkeit wie große Läden erzielt haben.“[6]) Das beweist, daß ein kleiner Umsatz nicht notwendigerweise mit einer niedrigen Umsatzgeschwindigkeit verbunden ist. Auch wenn der Umsatz niedrig ist, aber eine hohe Umsatzgeschwindigkeit erreicht worden ist, ist das nur durch bewußte Betriebsgestaltung möglich gewesen. „Die Leiter dieser kleinen Läden sind jedoch auf der Hut gewesen, empfänglich für neue Ideen und rationell in der Leitung ihrer Betriebe.“[7]) Der entscheidende Unterschied zwischen den Groß- und Kleinunternehmen in dieser Beziehung besteht aber nun darin, daß es nicht in der Organisation der Kleinunternehmung begründet liegt, den Betriebsvorgang bewußt gestaltend zu regeln, während es sich aus der Organisation der Großunternehmung von selbst ergibt. Daraus ist die Tatsache zu erklären, daß Einzelhandelsgroßunternehmungen regelweise eine höhere Umsatzgeschwindigkeit haben als Kleinunternehmungen, obwohl auch diese in der Lage sind, eine hohe Umsatzgeschwindigkeit zu erzielen.

[5]) Mc Nair, a. a. O. S. 96.
[6]) Fraser, a. a. O. S. 464.
[7]) Ebenda.

Schluß.

Im amerikanischen Einzelhandel haben in immer stärkerem Maße kapitalistische Großunternehmungen Betätigung gesucht. Allgemein besteht die Tendenz zu „noch größeren Unternehmungen".

Die Warenhäuser suchen sich zusammenzuschließen. Ferner sind sie bestrebt, sich in den Vororten kleinere Betriebe anzugliedern, um die Konsumenten in ihren Wohngebieten zu erreichen.

Die Postauftragshäuser sehen keine Möglichkeit mehr, ihren Absatz durch das Versandgeschäft zu erweitern; auch sie sind bemüht, durch Eröffnung neuer Betriebe den Konsumenten an Ort und Stelle zu gewinnen.

Die bedeutungsvollste Entwicklung im amerikanischen Einzelhandel haben seit 15 Jahren die Massenfilialsysteme genommen. Die Eröffnung neuer Filialbetriebe ging seit dem Kriege schnell vonstatten. Daher steht ihre Entwicklung im Vordergrunde des Interesses.

Die stärkere Betätigung der Großunternehmungen im Einzelhandel hat den Konkurrenzkampf der Unternehmen untereinander verschärft. Die Annahme, daß der selbständige Einzelhändler diesem Kampfe nicht gewachsen sei, da seine Betriebsorganisation den Anforderungen der modernen Wirtschaft nicht entspräche, entbehrt der Grundlage. Insoweit die oft gefährdete Stellung mancher selbständiger Einzelhändler im Markte auf rückständiger Betriebsführung beruht, fallen sie der Konkurrenz zum Opfer. Aber dieses Schicksal kann gleichfalls eine Großunternehmung treffen. Vielmehr haben sowohl Groß- wie Kleinunternehmungen bestimmte Funktionen im Markte zu erfüllen, die sie in ihrer Tätigkeit nebeneinander stellen. Es ist aber nicht gesagt, daß die eine vor der anderen einen unbedingten Vorsprung hat. Man kann Fraser in der Behauptung beistimmen, „daß der kleine Händler ebenso viele gleichwertige Ergebnisse sich sichern kann wie die Großunternehmung, wenn er nur die Anstrengung macht und dieselbe Urteilsfähigkeit in der Leitung seines Geschäftes anwendet."[1])

[1]) Fraser, a. a. O. S. 464.

Anhang.

Die Ausschaltung der Saisonschwankungen.[1])

Bei fast allen Industriezweigen ist ein Nachlassen der Geschäftstätigkeit im Sommer und im Winter und erhöhte Geschäftstätigkeit im Frühling und Herbst festzustellen. Dieses sich regelmäßig wiederholende Auf und Ab der Geschäftstätigkeit wird unter dem Begriff „Saisonschwankung" zusammengefaßt. Die Saisonbewegungen ereignen sich in verschiedenen Industrien nicht gleichzeitig, auch ist der Grad ihrer Ausdehnung nicht gleich stark.

Um den Einfluß der Saison auf die Bildung der Ursprungszahlen zu beseitigen, ist es zunächst nötig, für die betreffende Industrie einen Saisonindex aufzustellen. Dieser soll soweit wie möglich nur die Saisonschwankungen ausdrücken. Das heißt, es gilt einen Index aufzustellen, in dem die Wirkung aller anderen Einflüsse als der saisonmäßigen entfernt sind.

Um Saisonindexzahlen zu bilden, wurde die Ursprungszahl für einen gegebenen Monat als Prozentsatz des monatlichen Durchschnitts der 12-Monats-Periode, von der der gegebene Monat der siebente ist, ausgedrückt. Die Ursprungszahl für Juli wurde als Prozentsatz des monatlichen Durchschnitts für das Kalenderjahr ausgedrückt, die Ursprungszahl für August als Prozentsatz des monatlichen Durchschnitts von Februar des einen Jahres bis Januar des folgenden Jahres usw. Man erhält so für jeden Monat der verschiedenen Jahre eine Prozentzahl, die ausdrückt, inwieweit die monatliche Geschäftstätigkeit vom beweglichen 12-Monats-Durchschnitt abweicht.

Da diese Prozentzahlen häufig noch den Einfluß anderer Kräfte enthalten und da die saisonmäßigen Abweichungen in verschiedenen Jahren nicht genau dieselben sind, geben diese Prozentzahlen noch kein typisches Bild der Saison. Aus allen Januar-, Februar-, Märzwerten usw. wurde jeweilig eine Prozentzahl ausgewählt, die als typisch für den betreffenden Monat gelten kann. Bei der Auswahl dieser Prozentzahlen wurde kein

[1]) Dargestellt auf Grund der Angaben im Federal Reserve Bulletin, März 1927, S. 172.

besonderer Durchschnitt einheitlich angewandt, sondern der Wert wurde ausgewählt, der bei einem Vergleich mit den Ursprungszahlen und dem Endergebnis die Saisonbewegung am typischsten darzustellen schien. Die 12 verschiedenen Monatswerte wurden dann noch so berichtigt, daß ihr Durchschnitt 100 ergab. Auf diese Weise erhält man für jeden Monat eine Prozentzahl, die das typische Verhältnis ausdrückt, in der die Produktion in einem gegebenen Monat zur durchschnittlichen Produktion steht.

Wenn eine bestimmte Methode streng angewandt wurde, erzielte man häufig Ergebnisse, die wegen zufälliger Schwankungen der Ursprungszahlen nicht als typisch angesehen werden konnten. In einer Anzahl von Fällen war es augenscheinlich, daß im Verlaufe einiger Jahre der Charakter der Saisonschwankungen sich veränderte. In allen diesen Fällen war es notwendig, verschiedene saisonmäßige Berichtigungen zu machen.

Um nun bei den Ursprungszahlen den Einfluß der Saison auszuschalten, werden die monatlichen bzw. täglichen Ursprungszahlen durch die Saisonindexzahl für den betreffenden Monat dividiert. Der erhaltene Quotient ist der von dem Einfluß der Saison bereinigte Wert.

Lebenslauf.

Ich, Hermann Scheyhing, wurde am 28. Juni 1904 als Sohn des Diplom-Optikers Christian Scheyhing geboren. Nach Besuch der Bürgerschule und der Oberrealschule in Kassel bestand ich im Februar 1924 die Reifeprüfung. Von deutschen Universitäten besuchte ich im Sommersemester 1924 — Wintersemester 1924/25 die Universität Frankfurt a. M., vom Sommersemester 1925 — Wintersemester 1925/26 die Universität Berlin und ab Sommersemester 1926 die Universität Köln, wo ich im Dezember 1927 das Examen als Diplom-Volkswirt bestand. Während der Herbstferien in 1924 war ich als Volontär bei der Maschinenfabrik Bamag-Meguin in Butzbach in Hessen beschäftigt, in den Herbstferien 1925 besuchte ich die Photoschule der Agfa in Berlin und Herbst 1926 hörte ich Ferienvorlesungen der Universität der Sorbonne in Paris. Meine Kölner Studienzeit wurde durch einen längeren Aufenthalt in England unterbrochen, wo ich von April bis Dezember 1928 Student der London School of Economies war.

Meine Dissertation: „Das Vordringen von Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel" ging aus dem Volkswirtschaftlichen Seminar des Herrn Geh. Regierungsrat Professor Dr. Thiess hervor, dem ich wertvolle Anregungen bei der Abfassung meiner Arbeit verdanke, als Prüfungsfächer wählte ich Volkswirtschaftslehre als Hauptfach, Betriebswirtschaftslehre und Statistik als Nebenfächer. Meine Lehrer waren hauptsächlich die Herren Professor Geheimrat Dr. Thiess und Professor Dr. von Wiese und Kaiserswaldau in Volkswirtschaftslehre, Herr Professor Dr. Walb in Betriebswirtschaftslehre und Herr Professor Dr. Brenz in Statistik.

Date Due

11/5/53 NS			
Nov30'53			
Jan19 54	Rem		
Feb24 54			
May13 54			

COLUMBIA UNIVERSITY
0032050917

254.5 Sch 2

Scheying, H.

Das vordringen ...

von gross Unternehmungen

S Em Brahms

MAY 20 1935

543 W123.

~~27~~

Notice 5-28-35

NOV 6 1935 S Em Brahms

~~26~~ 11-19

543 W13.

10-11

DEC 12 1935

11/5/53 NS B. Loeb 245 W107

Nov30'53

Rem

card 1.16.54 LOEB

Jan19 54

Rem

NEH MAR 21 1994

MSH #00902.

30

END OF
TITLE